Supplemento ordinario alla "Gazzetta Ufficiale,, n. 102 del 3 maggio 1996 - Serie generale

Spedizione in abbonamento postale (50%) - Roma

DELLA REPUBBLICA ITALIANA

PARTE PRIMA **Roma - Venerdì, 3 maggio 1996** SI PUBBLICA TUTTI I GIORNI NON FESTIVI

DIREZIONE E REDAZIONE PRESSO IL MINISTERO DI GRAZIA E GIUSTIZIA - UFFICIO PUBBLICAZIONE LEGGI E DECRETI - VIA ARENULA 70 - 00100 ROMA
AMMINISTRAZIONE PRESSO L'ISTITUTO POLIGRAFICO E ZECCA DELLO STATO - LIBRERIA DELLO STATO - PIAZZA G. VERDI 10 - 00100 ROMA - CENTRALINO 85081

N. 73

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

CIRCOLARE 29 dicembre 1995, n. **8/96.**

Formazione dei funzionari della pubblica amministrazione. Iniziative di informazione, formazione, formazione intervento destinate ai funzionari delle amministrazioni pubbliche nelle aree del Mezzogiorno responsabili dei fondi strutturali. Programma operativo multiregionale 940022 I1. Quadro comunitario di sostegno aree obiettivo 1 1994/1999. Decisione 16 dicembre 1994 n. C (94) 3491.

SOMMARIO

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

CIRCOLARI

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

CIRCOLARE 29 dicembre 1995, n. **8/96.**

Formazione dei funzionari della pubblica amministrazione. Iniziative di informazione, formazione, formazione intervento destinate ai funzionari delle amministrazioni pubbliche nelle aree del Mezzogiorno responsabili dei fondi strutturali. Programma operativo multiregionale 940022 I1. Quadro comunitario di sostegno aree obiettivo 1 1994/1999. Decisione 16 dicembre 1994 n. C (94) 3491.

Il Ministro per la Funzione Pubblica ed il Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale, in conformità a quanto previsto dal protocollo d'intesa firmato in data 4 dicembre 1995, emanano la seguente circolare.

1. Premessa

La presente circolare delinea gli obiettivi e le modalità di avvio della realizzazione del sottoprogramma "Formazione dei funzionari della Pubblica Amministrazione" previsto nell'ambito del Programma Operativo n. 940022/I/1 "Formazione formatori e funzionari della Pubblica Amministrazione", approvato con decisione della Commissione delle Comunità Europee n. C/(94)3491 del 16 dicembre 1994, adottata nel quadro di quanto previsto dai Regolamenti CEE n. 2081, 2082 e 2084/93 del Consiglio del 20 luglio 1993, pubblicati in G.U.C.E. serie L n. 193 del 31 luglio 1993.
Resta ferma la necessità che l'adozione delle singole iniziative segua le procedure previste dalla vigente normativa, non costituendo la presente circolare in alcun modo atto di inizio di procedimenti contrattuali, di gara o di spesa.
Nel rispetto del Sottoprogramma Operativo e del progetto esecutivo predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica per l'annualità 1995, in base a quanto previsto dal Protocollo di intesa tra il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale e la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica del 4 dicembre 1995, si stabilisce quanto segue.

2. Obiettivi del Sottoprogramma Formazione dei funzionari della Pubblica Amministrazione

Il sottoprogramma Formazione dei funzionari della Pubblica Amministrazione ha la finalità di accrescere l'efficienza e l'efficacia delle Amministrazioni nell'utilizzo dei fondi strutturali: FESR, FSE, FEOGA e SFOP.

Il sottoprogramma ha i seguenti obiettivi:

- accrescere le competenze professionali individuali
- immettere elementi di cambiamento negli assetti organizzativi
- sviluppare sistemi di interazioni, formali ed informali, tra le Amministrazioni

Competenze
Il programma persegue lo sviluppo delle competenze specifiche connesse direttamente ai ruoli e alle funzioni delle Amministrazioni che gestiscono i fondi strutturali:

- informazione e promozione
- pianificazione, programmazione e gestione
- monitoraggio, valutazione
- controllo

Assetti organizzativi
Il sottoprogramma si propone di intervenire sui comportamenti e i meccanismi organizzativi, sulle procedure, sulla distribuzione delle funzioni nell'ambito delle Amministrazioni responsabili della gestione dei fondi strutturali.

Interazioni
Il programma si propone di attivare, con il concorso dei partecipanti, reti informative ed organizzative che utilizzino la risorsa comunicazione, sulla base delle esperienze formative, quali:

- reti tra funzionari dello stesso settore della stessa Amministrazione
- reti tra diversi settori della stessa Amministrazione
- reti non formali tra i vari funzionari dei diversi settori delle diverse Amministrazioni.

3. Tipologie di intervento ed azioni previste

Nella realizzazione del sottoprogramma sono previste tre modalità di intervento, tra loro integrate in fase progettuale e realizzativa.

Informazione
Le attività si porranno l'obiettivo di fornire ad un elevato numero di funzionari i contenuti relativi alle politiche comunitarie, ai fondi strutturali, alle forme di intervento, alle modalità di utilizzo dei finanziamenti, agli strumenti disponibili, alle tecniche di lavoro.

In particolare, sono previste le seguenti attività:

- realizzazione di seminari di breve durata
- predisposizione e diffusione di prodotti informativi, di natura editoriale ed informatica, anche tramite le reti informative esistenti
- creazione di nuove reti, adeguate ai bisogni informativi specifici che verranno rilevati
- costituzione di sportelli informativi e centri di documentazione.

Formazione
Le attività di formazione hanno come obiettivi:

- la realizzazione di percorsi formativi integrati ed articolati
- la proposta di strumenti operativi "ad hoc" di natura diversa: concettuali, metodologici, organizzativi, normativi e tecnologici
- l'offerta di opportunità di confronto e di scambio di esperienze tra le Amministrazioni di tutti i livelli delle aree comprese nell'obiettivo 1 e altre aree in Italia e in Europa.

Formazione intervento
Le attività di formazione intervento hanno i seguenti obiettivi:

- affiancamento a singoli partecipanti o, preferibilmente, a gruppi di partecipanti attivi su aree progettuali coerenti, di docenti e consulenti in grado di intervenire operativamente sulle realtà organizzative in cui i destinatari operano e sui processi gestionali di cui essi sono responsabili
- follow up alle attività formative
- supporto ai processi di interazione.

Per le tipologie di attività previste - informazione, formazione, formazione intervento - potranno essere adottate diverse modalità di aggregazione dei partecipanti.

4. Soggetti realizzatori

Il coordinamento e la progettazione delle attività vengono svolti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Possono candidarsi alla realizzazione degli interventi previsti dal progetto esecutivo - e sinteticamente descritti al paragrafo 6 - i seguenti soggetti:

- Università e Istituti di formazione superiore
- Organismi di formazione pubblici e privati
- Pubbliche Amministrazioni destinatarie del programma - limitatamente alle attività di cui al punto C1 del paragrafo 6 - anche in associazione con i soggetti sopra indicati

E' richiesta una pluriennale esperienza operativa, nella formazione e nella consulenza organizzativa, a favore delle Amministrazioni nazionali, regionali e

locali. Saranno privilegiati i soggetti che hanno maturato un consolidato prestigio tecnico - scientifico a livello nazionale e/o europeo nel campo dell'alta formazione manageriale e consulenza organizzativa, rivolta alle Pubbliche Amministrazioni. Si richiede inoltre la conoscenza approfondita ed una consolidata esperienza operativa delle problematiche connesse colla gestione di programmi e progetti cofinanziati dai fondi strutturali.

L'individuazione dei tutor e degli esperti da impegnare nella realizzazione delle attività dovrà privilegiare il patrimonio tecnico scientifico regionale.

Al fine di garantire la massima efficacia del Programma i soggetti che propongono la propria candidatura alla realizzazione delle azioni potranno segnalare le Pubbliche Amministrazioni rispetto alle quali ritengano di poter svolgere più efficacemente le proprie attività, ed eventualmente corredare la propria proposta con espressioni di intenti di queste Amministrazioni: ciò costituirà elemento di valutazione nella selezione delle candidature.

Inoltre potranno essere indicate eventuali modalità di integrazione tra le attività previste ed altre realizzate, o in via di realizzazione presso singole Amministrazioni. Le modalità proposte per il coinvolgimento delle Amministrazioni dovranno essere comunque esplicitamente indicate nella documentazione di presentazione delle candidature.

5. Destinatari delle attività

Le iniziative formative sono destinate ai funzionari pubblici responsabili o coinvolti nella gestione dei fondi strutturali. Per l'annualità 1995 si prevede di realizzare iniziative rivolte alle seguenti Amministrazioni:

- tutte le Regioni dell'obiettivo 1: Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna
- Ministero del Bilancio e della Programmazione economica
- Ministero del Lavoro e della Previdenza sociale
- Ministero del Tesoro
- Ministero dell'Industria, Commercio e Artigianato
- Ministero per il cordinamento delle politiche agricole, alimentari e forestali
- Ministeri titolari di Programmi Operativi e altre forme di intervento cofinanziate dai fondi strutturali
- Province e altri enti locali delle aree territoriali dell'obiettivo 1

6. Azioni previste per l'annualità 1995

Nel corso del primo anno di attività si intendono realizzare in particolare le seguenti azioni:

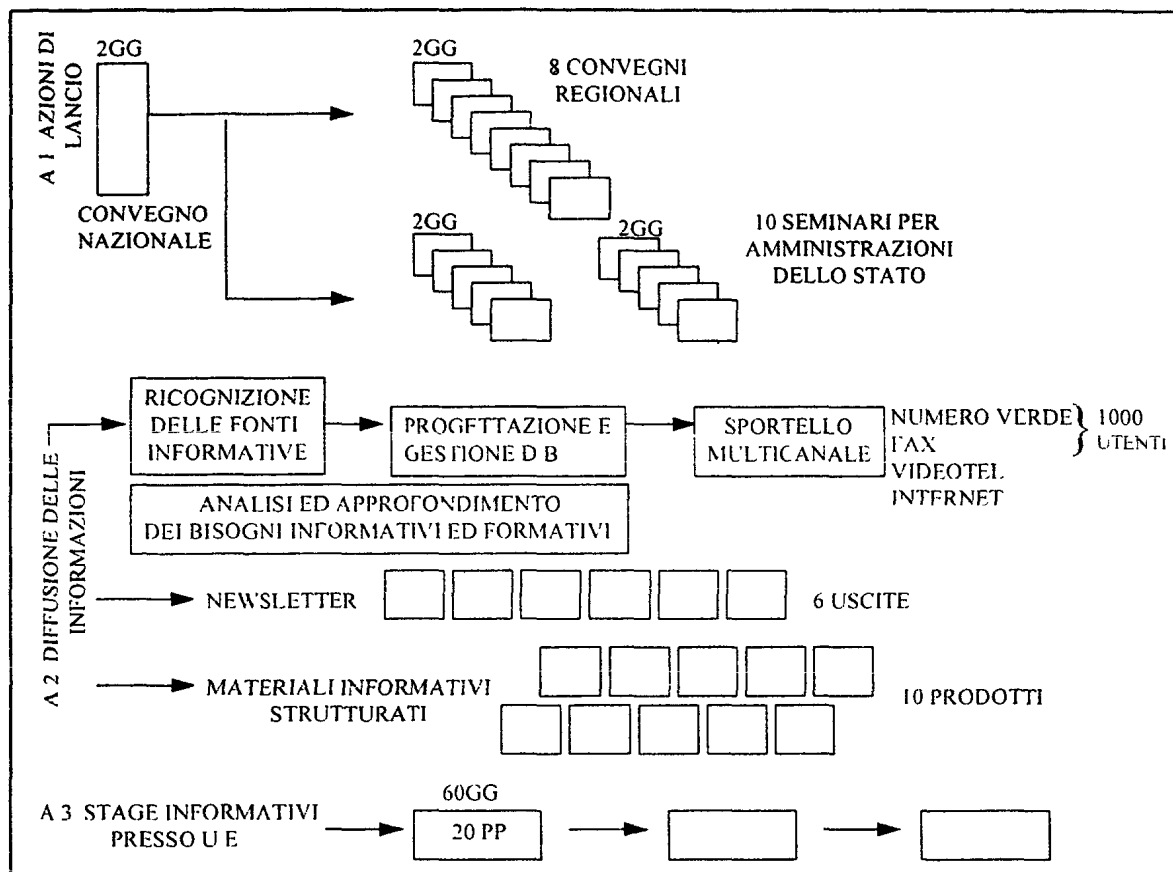
A Attività di diffusione delle informazioni sui fondi strutturali e di promozione e lancio delle iniziative di questo sottoprogramma operativo

B Attività finalizzate al miglioramento delle competenze di gestione degli interventi di sviluppo

C.1 Progetti ad hoc di assistenza formativa per il miglioramento organizzativo delle Amministrazioni responsabili della gestione dei fondi strutturali.

C.2 Programmi formativi per lo sviluppo di competenze strumentali alla gestione di fondi strutturali

In maggiore dettaglio si prevede che le attività si sviluppino come segue, e ottengano i risultati qui di seguito indicati:

A. Attività di diffusione delle informazioni sui fondi strutturali e di promozione e lancio delle iniziative di questo sottoprogramma operativo

a.1. Azioni di lancio delle iniziative

a.1.1 Convegno nazionale
2 giornate, non meno di 500 partecipanti complessivamente

a.1.2 Convegni regionali
8 edizioni di 2 giornate, mediamente con non meno di 100 partecipanti per ciascuna edizione

a.1.3 Seminari per le amministrazioni dello Stato
10 edizioni di 2 giornate, mediamente con non meno di 50 partecipanti per ciascuna edizione

I costi previsti per le attività al punto a.1, comprensivi di ogni spesa necessaria per la realizzazione delle iniziative, sono di non oltre lit 450.000.000, eventuale IVA inclusa.

a.2. Diffusione delle informazioni

a.2.1. Attività propedeutiche

a.2.1.1. Ricognizione delle fonti informative

a.2.1.2. Progettazione e gestione di una base di dati sui fondi strutturali e sui funzionari responsabili della loro gestione

a.2.1.3. Analisi ed approfondimento delle esigenze e dei fabbisogni informativi e formativi dei funzionari responsabili della gestione dei fondi strutturali, finalizzata alla progettazione esecutiva delle successive annualità

a.2.2. Servizi informativi offerti

a.2.2.1. Servizio di informazione a sportello multicanale per le Pubbliche Amministrazioni
si prevede la fornitura di almeno 1.000 servizi di informazione complessivi

a.2.2.2. Realizzazione di una newsletter informativa sui fondi strutturali destinata alle Pubbliche Amministrazioni
si prevede la realizzazione di almeno 6 numeri di una newsletter da diffondersi a mediamente 10.000 destinatari

a.2.2.3. Diffusione di materiali informativi strutturati
si prevede la realizzazione di almeno 10 prodotti informativi da diffondersi mediamente in 10.000 copie ciascuno

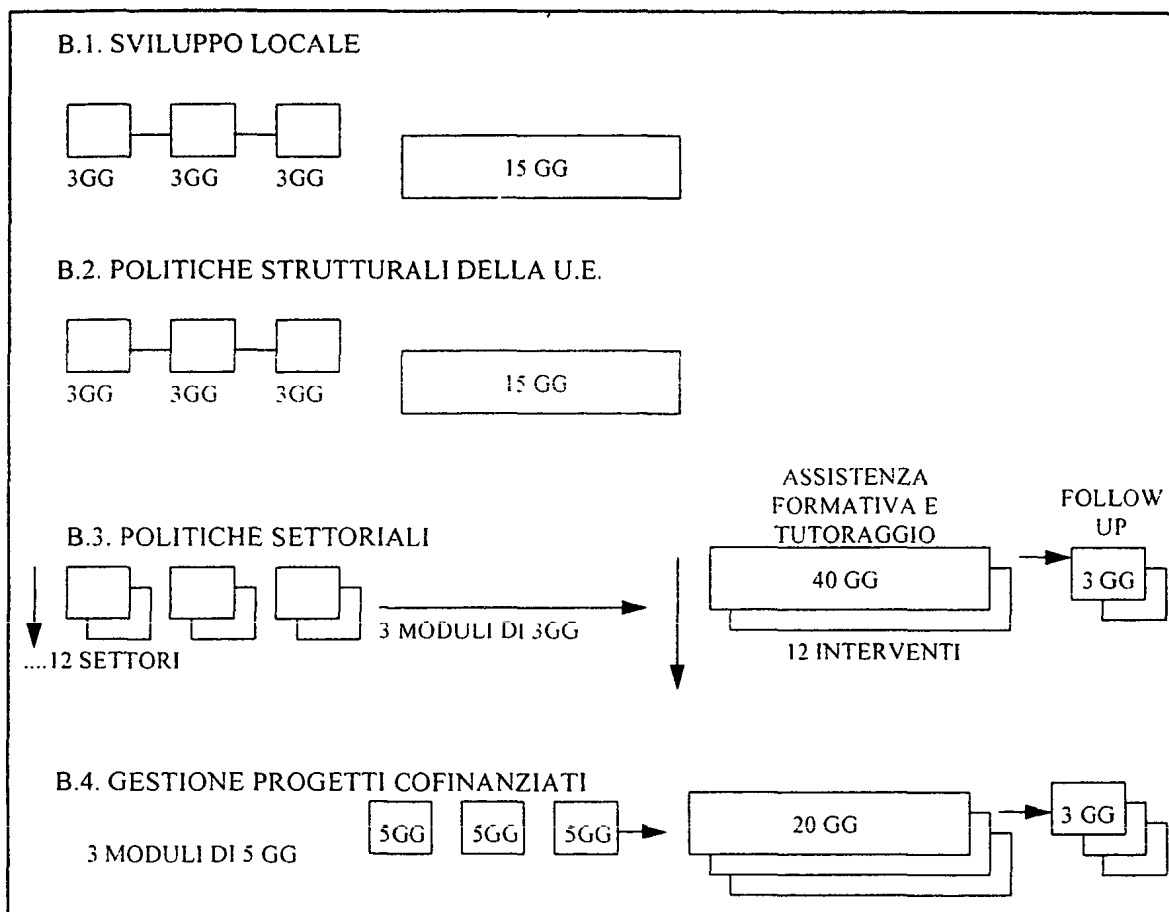
I costi previsti per le attività di cui al punto a.2.1.1, a.2.1.2 e a.2.2.1, comprensivi delle attrezzature necessarie per la realizzazione dei servizi, sono di non oltre lit 2.300.000.000 eventuale IVA inclusa.

I costi previsti per le attività di cui al punto a.2.2.2 e a.2.2.3, comprensivi dei costi di distribuzione dei materiali realizzati, sono di non oltre lit 1.000.000.000 eventuale IVA inclusa.

Le attività al punto a.2.1.3 verranno realizzate direttamente dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

a.3. Stage formativi/informativi presso la Commissione della U.E.
si prevede la realizzazione di 3 gruppi di 20 stagisti, della durata di 3 mesi ciascuno

Le attività al punto a.3 verranno realizzate direttamente dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

B Attività finalizzate al miglioramento delle competenze di gestione degli interventi di sviluppo.

Si prevede la realizzazione di piani formativi integrati a base modulare articolati sulle seguenti linee:

- b.1. Il governo dei processi di sviluppo a scala locale
  Su questo tema si vuole realizzare un percorso formativo approfondito della durata di 15 giornate di formazione, articolato in moduli, con la partecipazione di mediamente 25 funzionari e dirigenti.
  Si vuole anche realizzare un percorso formativo a carattere prevalentemente introduttivo della durata complessiva di 9 giornate, articolato in 3 moduli autoconsistenti, con la partecipazione a ciascun modulo di mediamente 25 funzionari e dirigenti.

- b.2. Le politiche strutturali della Unione Europea (origini, sviluppo, modalità operativa)
  Su questo tema si vuole realizzare un percorso formativo a carattere introduttivo della durata di 9 giornate, articolato in 3 moduli autoconsistenti, con la partecipazione a ciascun modulo di 25 funzionari e dirigenti.
  Si vuole inoltre realizzare un percorso formativo di maggior approfondimento delle problematiche operative connesse alla gestione dei fondi strutturali, della durata complessiva di 15 giornate di formazione, con la partecipazione di 25 funzionari e dirigenti.

- b.3. Le politiche settoriali interne
  Con riferimento alle politiche settoriali interne, il piano formativo integrato a base modulare si propone di sviluppare un attento approfondimento, rivolto ai dirigenti ed ai quadri delle Amministrazioni regionali e locali, delle problematiche di gestione dello sviluppo relative ai diversi settori di intervento, previsti dal Quadro Comunitario di Sostegno dell'obiettivo 1.
  Per ciascun settore di intervento si vuole realizzare almeno un percorso formativo della durata complessiva di 9 giornate, articolato in 3 moduli autoconsistenti, rivolte a 20 partecipanti per ciascun modulo.
  A valle di ciascun percorso formativo riferito a ciascun settore sarà realizzata un' attività di follow-up formativo della durata di 3 giornate, preceduta da un' azione di assistenza personalizzata su casi e problemi di specifico interesse dei partecipanti (formazione intervento) per complessive 40 giornate/esperto per ciascun percorso formativo.

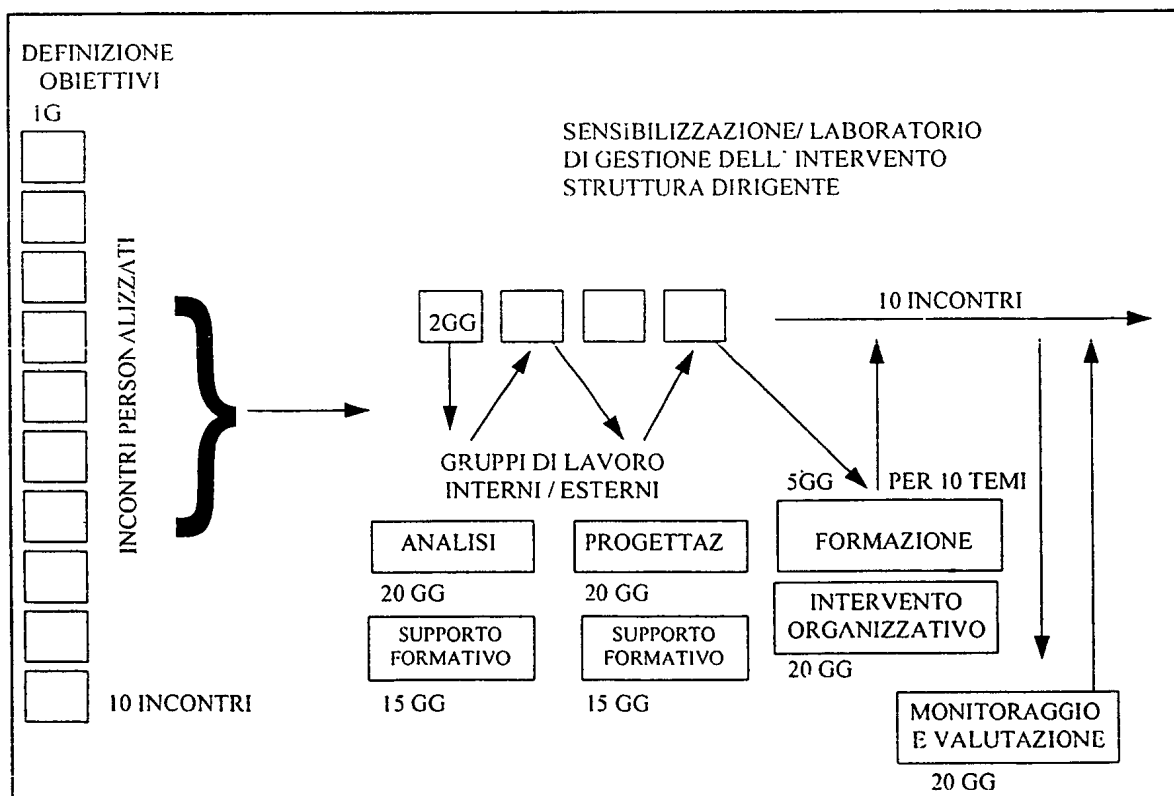
  Si vogliono realizzare 3 edizioni del piano formativo integrato a base modulare: a titolo orientativo si prevede che il modulo b.3 potrà avere nelle 3 edizioni diversa articolazione, al fine di dare maggior spazio alle attività formative rivolte ai settori più rilevanti nel Quadro Comunitario di Sostegno, in termini di risorse finanziarie assorbite, di funzionari impegnati, secondo la distribuzione evidenziata nella tabella:

SETTORI	EDIZIONI		
	I Ed	II Ed	III Ed
1.Trasporti	1	2	2
2.Industria, artigianato e servizi alle imprese	2	2	2
3.Turismo	1	-	1
4.Agricoltura e sviluppo rurale	1	2	2
5.Pesca	1	-	1
6.Risorse idriche	1	-	1
7.Energia	1	-	1
8.Ambiente	1	1	-
9.Ricerca e sviluppo tecnologico	1	1	-
10.Strutture di formazione	1	-	-
11.Strutture sanitarie	1	1	
12.Valorizzazione delle risorse umane	1	2	2

- b.4. Il ciclo di gestione dei programmi e dei progetti cofinanziati dai fondi strutturali. Su questo tema si vuole realizzare un percorso formativo della durata complessiva di 15 giornate, articolate in 3 moduli autoconsistenti della durata di 5 giornate e con la partecipazione, a ciascun modulo, di 20 dirigenti e funzionari regionali e locali.
  A valle di ciascun modulo formativo autoconsistente sarà realizzata un'attività di follow up formativo della durata di 3 giornate, preceduta da un'assistenza personalizzata su casi e problemi di interesse specifico dei partecipanti (formazione intervento), per complessive 20 giornate/esperto per ciascun modulo formativo.

Si prevede la realizzazione di 3 edizioni del piano formativo integrato (comprendente le linee b.1, b.2, b.3, b.4 sopra descritte); i costi previsti per ciascuna edizione sono di non oltre lit 2.000.000.000 eventuale IVA inclusa.

C. Attività finalizzata al miglioramento dei meccanismi organizzativi delle amministrazioni e delle competenze di tipo strumentale per la gestione dei fondi strutturali

C.1.A. Progetti ad hoc di assistenza formativa al miglioramento organizzativo delle amministrazioni publiche di rilevante dimensione (Direzioni Generali, funzioni, servizi di Ministeri impegnati nella gestione dei fondi strutturali, Amministrazioni Regionali, Amministrazioni di comuni di grande e medio grande dimensione).

Con questa linea di intervento si vuole sperimentare e consolidare una metodologia operativa adeguata a sostenere processi di miglioramento organizzativo nelle amministrazioni pubbliche centrali e locali, di rilevante dimensione, impegnate nella gestione di fondi strutturali.

Ciascuna iniziativa è mirata ad una specifica Amministrazione Pubblica che abbia esplicitato il suo interesse a tale intervento, e che abbia già maturato specifici indirizzi di riorganizzazione dell'ente e/o voglia approfondire particolari obiettivi di riassetto organizzativo e/o voglia favorirne la migliore attuazione.
Le attività formative e di formazione intervento saranno rivolte alle seguenti amministrazioni:

- tutte le Regioni dell'obiettivo 1: Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna;
- Ministero del Bilancio e della programmazione economica
- Ministero del Lavoro e della previdenza sociale
- Ministero del Tesoro
- Ministero dell'Industria, commercio e artigianato
- Ministero per il coordinamento delle politiche agricole, alimentari e forestali
- altri Ministeri titolari di programmi operativi e altre forme di intervento
- alcuni Comuni di grandi dimensioni, delle aree territoriali dell'obiettivo 1.

Il percorso operativo metodologico che si vuole realizzare, con riferimento a una particolare Amministrazione, si propone di costruire e/o approfondire - in una logica di processo basata sul massimo coinvolgimento della struttura dirigente dell'ente e degli operatori - le linee di riassetto organizzativo più appropriate, la strategia operativa per la migliore implementazione del piano di riorganizzazione, il piano degli interventi formativi adeguato a favorire l'acquisizione o il consolidamento diffuso delle conoscenze e delle competenze utili a migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, in coerenza con il piano organizzativo definito.

La metodologia di intervento si sviluppa come di seguito indicato:

1. Definizione e precisazione degli obiettivi dell'intervento
L'intervento sarà sviluppato con un piano di 10 incontri con dirigenti e responsabili delle Amministrazioni utenti per acquisire la disponibilità alla partecipazione all'intervento delle Amministrazioni stesse e precisarne gli obiettivi

2. Sensibilizzazione formativa della struttura dirigente, e laboratorio permanente di analisi delle criticità operative e di proposta
Successivamente verrà attivato un gruppo orientativamente composto di 25 dirigenti e funzionari, che svolgerà 10 incontri di riflessione e approfondimento formativo, della durata di 2 giornate ciascuno, su temi coerenti con gli obiettivi dell'intervento di miglioramento organizzativo.

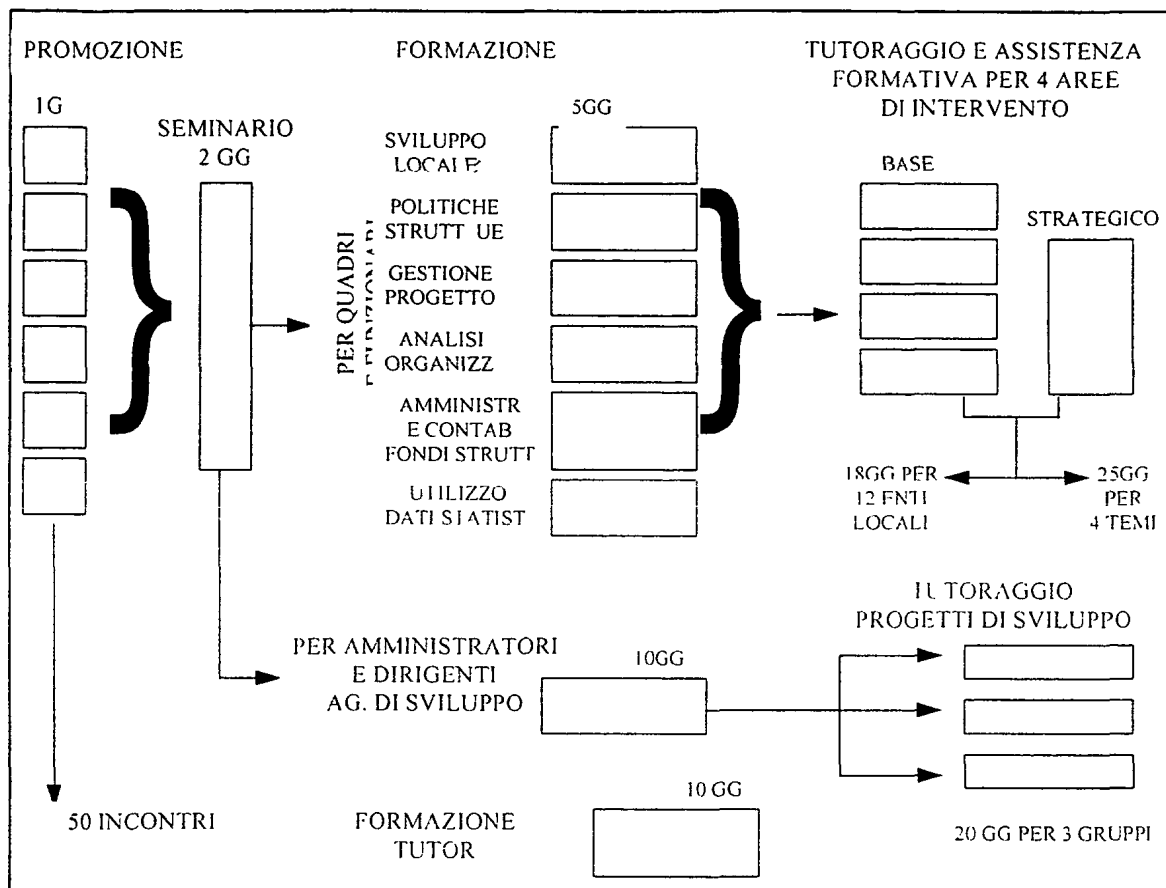
3. Analisi conoscitiva approfondita
Parallelamente verranno costituiti uno o più gruppi di lavoro misti (esperti interni ed esperti esterni all'Amministrazione) per la realizzazione di un piano di analisi mirato alla acquisizione delle informazioni necessarie per la realizzazione dell'intervento.
Si prevede un impegno di 20 giornate / uomo degli esperti esterni per la realizzazione della fase di analisi.

4. Definizione del piano di riassetto organizzativo, della strategia di implementazione, del piano di formazione per il personale
Il gruppo, o i gruppi di lavoro misti procederanno successivamente alla definizione del piano di riassetto organizzativo, della strategia di implementazione, del piano di formazione per il personale. L'analisi e la definizione progettuale verranno condotte in stretta interazione con il gruppo di dirigenti e funzionari impegnati nel laboratorio di analisi e di proposta di cui al punto 2.
Si prevede un impegno di 20 giornate / uomo degli esperti esterni per la realizzazione della fase di definizione progettuale.
A sostegno del personale dell'Amministrazione coinvolto nell'attività di analisi e di definizione progettuale verrà sviluppato uno specifico programma formativo, per complessive 30 giornate, rivolto a 25 partecipanti.

5. Realizzazione dell'intervento di riassetto organizzativo e del piano di attività di formazione del personale
Si prevede un impegno di 20 giornate / uomo degli esperti esterni per la realizzazione dell'intervento di riassetto organizzativo, mentre si prevede per l'attuazione del piano formativo la realizzazione di 10 seminari, orientativamente di 5 giornate, rivolti mediamente a 25 partecipanti.

6. Monitoraggio e valutazione degli interventi
Nell'ambito del piano saranno previste specifiche attività di monitoraggio e valutazione delle attività stesse, per le quali si prevede un impegno di 20 giornate di consulenza.

Si prevede la realizzazione di 14 edizioni del piano formativo integrato sopra descritto; i costi previsti per ciascuna edizione sono di non oltre lit 630.000.000 eventuale IVA inclusa.

C.1.B. Progetti ad hoc per insiemi di province e altri enti nell'ambito del medesimo territorio

Con questa linea di intervento si vuole sperimentare e consolidare una metodologia operativa adeguata a dare assistenza formativa, in tema di gestione degli interventi di sviluppo, ad una pluralità di amministrazioni interagenti nell'ambito del medesimo territorio o di territori contigui.

L'azione di assistenza formativa, in questo caso, è finalizzata a promuovere l'efficace gestione dei fondi comunitari e degli interventi di sviluppo, e il miglioramento organizzativo dei servizi e delle funzioni interne agli enti coinvolti nella gestione dello sviluppo a livello locale.

La metodologia di intervento si sviluppa come di seguito indicato:

1. Azione di promozione del progetto mirato e selezione degli enti destinatari dell'intervento

Con riferimento alla specifica realtà territoriale oggetto dell'intervento sarà sviluppato un piano di 50 incontri personalizzati con singoli amministratori locali per acquisire la disponibilità alla partecipazione all'intervento delle Amministrazioni stesse; successivamente, allo stesso fine, sarà anche realizzato un seminario della durata di 2

giorni a cui parteciperanno gli stessi amministatori locali intervistati nel programma di incontri, responsabili di altri enti e/o istituzioni locali di promozione dello sviluppo.

2. Percorso formativo a favore del personale a vario titolo impegnato nella gestione degli interventi di sviluppo
Il personale interessato, operante presso i diversi enti locali coinvolti nel progetto ad hoc, sarà coinvolto in un percorso formativo della durata di 30 giornate, articolato in 6 moduli autoconsistenti, della durata di 5 giornate ciascuno, e rivolto a 25 partecipanti, per l'approfondimento di specifiche problematiche connesse alla gestione degli interventi di sviluppo e al miglioramento organizzativo delle funzioni e degli uffici coinvolti

I temi previsti per i 6 moduli sono i seguenti:
- Lo sviluppo socio-economico locale
- Le politiche strutturali dell'Unione Europea
- La gestione dei progetti cofinanziati dai fondi strutturali
- Strumenti per l'analisi organizzativa e la gestione dei progetti
- L'amministrazione e la contabilità delle iniziative cofinanziate dai fondi strutturali
- L'utilizzo dei dati statistici per la gestione degli interventi di sviluppo

2.1. Azione di assistenza formativa / tutoraggio ai processi di innovazione nella gestione degli interventi di sviluppo
Per realizzare questa azione ci si rivolgerà al gruppo di enti coinvolto nel progetto mirato di area, verificando su quali iniziative innovative, legate ai temi oggetto dei moduli formativi, è opportuno concentrare l'ulteriore sviluppo del progetto.
In linea generale, si prevede l'interesse di mediamente 12 enti locali per almeno 4 aree di intervento (attinenti al miglioramento di funzioni di gestione degli interventi di sviluppo o a specifici settori di intervento).
Verranno organizzati specifici gruppi di apprendimento e sperimentazione (orientativamente 12), aggregando sui diversi temi gli enti locali interessati.
Dal punto di vista delle modalità operative si tratta di assistere i gruppi di apprendimento con un intervento a due livelli, di base e di tipo strategico.

L'attività di assistenza formativa di base sara realizzata da consulenti tutor, che dovranno affiancare i gruppi con la realizzazione di incontri periodici, aventi lo scopo di impostare il lavoro, dare input e strumenti operativi, verificare l'avanzamento dei lavori e, quando ritenuto necessario, intervenire con azioni formative più tradizionali (piccole lezioni, brevi fasi addestrative). Le attività potranno impegnare in prima persona il consulente tutor o prevedere il coinvolgimento di altri esperti, specialisti nella tematica oggetto dell'azione formativa. L'intervento di livello strategico sarà affidato ad un nucleo di esperti, che dovrà predisporre i progetti di intervento per i gruppi di enti locali, e agire in fase attuativa a supporto dei consulenti tutor.

In generale, l'intervento di assistenza formativa di base prevede un impegno di 18 giornate per ciascun gruppo, mentre per l'assistenza di secondo livello si può prevedere

un gruppo di 4 esperti. che coprano le diverse aree tematiche prescelte. con un impegno medio di 25 giornate, per un totale di 100 giornate. delle quali una parte dovrà essere destinata alla progettazione esecutiva dei moduli di assistenza di base e una parte all'attività di consulenza ai tutor in fase di realizzazione del programma.

3. Percorso formativo per gli amministratori locali e i responsabili di servizi / istituzioni di promozione dello sviluppo: azione di assistenza formativa/tutoraggio agli amministratori locali per la progettazione e/o il concreto avvio di programmi e progetti cofinanziati o cofinanziabili dei fondi comunitari

Esso sarà incentrato sulla valorizzazione del ruolo dell'ente locale nella promozione dello sviluppo. L'azione prevede un programma di 10 giornate di incontri di lavoro e seminari rivolti a 25 amministratori e responsabili di servizi e istituzioni di promozione dello sviluppo.

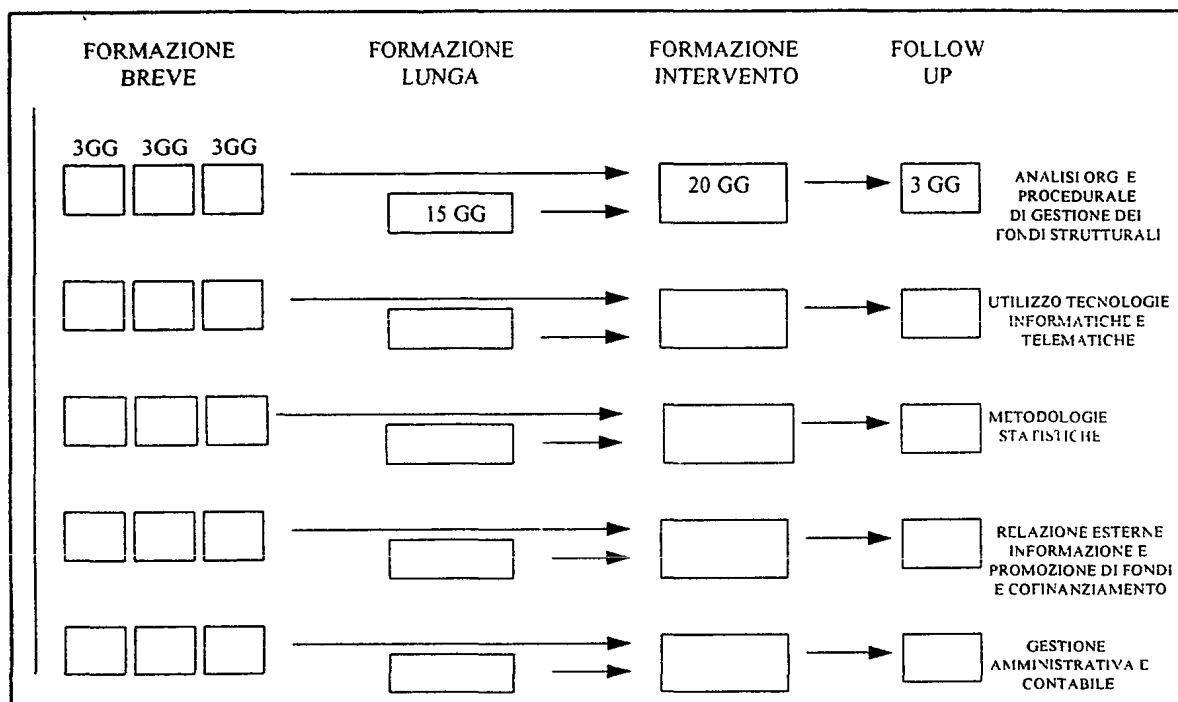
Sarà inoltre attivato un gruppo di esperti con il compito di fornire un supporto tecnico professionale personalizzato agli enti interessati a dare concreta ed efficace operatività a specifici progetti di sviluppo. che saranno oggetto di 3 gruppi di lavoro finalizzati allo sviluppo progettuale delle iniziative.

Si fa riferimento. per l'attuazione di questa assistenza formativa, ad un gruppo di esperti impegnati per un totale complessivo di 60 giornate.

4. Prima dell'avvio del programma sarà realizzata una fase di apprendimento dei metodi di lavoro e delle modalità di servizio da parte dei tutor. con un periodo formativo da realizzare attraverso seminari di studio e gruppi di lavoro. L'impegno al riguardo dovrà essere contenuto in 10 giornate per due gruppi di 25 partecipanti.

Alla conclusione del programma. le esperienze realizzate saranno formalizzate attraverso la formulazione di casi di studio, utilizzabili in successive iniziative destinate agli enti locali.

Si prevede la realizzazione di 3 edizioni del piano formativo integrato sopra descritto; i costi previsti per ciascuna edizione sono di non oltre lit 1.000.000.000 eventuale IVA inclusa.

C.2. Programmi formativi per lo sviluppo di competenze strumentali alla gestione di fondi strutturali, individuate e dimensionate sulla base delle rilevazioni delle esigenze formative effettuate dal Dipartimento della funzione pubblica sulla base della direttiva 14/95 del Dipartimento della Funzione Pubblica

Il programma formativo si propone di intervenire sulle competenze e i comportamenti dei funzionari delle Amministrazioni responsabili della gestione dei fondi strutturali: la migliore capacità di utilizzo e gestione dei fondi strutturali è strettamente connessa al più generale processo di miglioramento e crescita delle competenze professionali degli operatori delle Amministrazioni.

Pertanto il programma formativo per lo sviluppo di competenze strumentali alla gestione dei fondi strutturali prevede percorsi mirati allo sviluppo delle seguenti tematiche:

1. l'analisi organizzativa e l'analisi delle procedure, finalizzate in particolare ai processi di gestione dei fondi strutturali
2. l'utilizzo delle tecnologie informatiche e telematiche
3. l'organizzazione, la gestione, l'utilizzo del dato statistico ai fini della programmazione, del monitoraggio, della verifica e controllo dell'utilizzo dei fondi strutturali
4. le relazioni con il pubblico e le attività di informazione e promozione dell'utilizzo dei fondi strutturali
5. la gestione amministrativa e contabile, con particolare riferimento alle procedure relative ai fondi strutturali e agli strumenti di cofinanziamento nazionale

Per ciascuno dei 5 temi di cui sopra si vuole realizzare un percorso formativo, della durata complessiva di 9 giornate, articolato in 3 moduli formativi autoconsistenti, rivolti a 20 partecipanti ciascuno.
Si vuole inoltre realizzare un percorso formativo di approfondimento operativo, della durata complessiva di 15 giornate (articolate in moduli formativi e workshop), rivolte a 20 partecipanti.
A valle del corso di approfondimento sarà realizzata un'attività di follow up formativo della durata di 3 giornate, precedute da un'azione di assistenza personalizzata (formazione intervento) con l'impegno di 20 giornate/uomo di consulenza per ciascuna tematica, su casi e problemi di interesse dei partecipanti, riferite ad esigenze di gestione dei fondi strutturali.

Si prevede la realizzazione di 3 edizioni del programma formativo sopra descritto; i costi previsti per ciascuna edizione sono di non oltre lit 700.000.000 eventuale IVA inclusa.

7. Presentazione delle candidature

La documentazione di presentazione delle candidature dovrà comprendere

- dati anagrafici del soggetto, o dei soggetti, che presentano la candidatura
- statuto del soggetto, o dei soggetti
- indicazione delle esperienze nella formazione, informazione, consulenza organizzativa rivolta alle Pubbliche Amministrazioni, in particolare delle aree dell'obiettivo 1
- indicazione delle esperienze sulle problematiche relative alla gestione dei fondi strutturali, a livello comunitario, nazionale, regionale, con riferimento in particolare alle aree dell'obiettivo 1
- indicazione dettagliata degli esperti e dei docenti che verranno impegnati nella realizzazione delle iniziative, e loro curricula professionali
- indicazione delle risorse logistiche e organizzative utilizzabili per la realizzazione delle iniziative
- indicazione della tipologia di iniziative alla cui realizzazione il soggetto si candida, con riferimento
- a quanto previsto al paragrafo 6:
  - Azioni di lancio delle iniziative (punto a.1)
  - Azioni di diffusione delle informazioni: attività propedeutiche (punto a.2..1.1 e punto a.2.1.2) e sportello informativo (punto a.2.2.1)

- Azioni di diffusione delle informazioni: newsletter e materiali informativi (punto a.2.2.2 e punto a.2.2.3)
- Attività finalizzate al miglioramento delle competenze di gestione degli interventi di sviluppo (punto B)
- Progetti ad hoc di assistenza formativa al miglioramento organizzativo delle Amministrazioni pubbliche di rilevante dimensione (punto C.1.A)
- Progetti ad hoc per insiemi di Province ad altri enti nell'ambito del medesimo territorio (punto C.1.B)
- Programmi formativi per lo sviluppo di competenze strumentali alla gestione dei fondi strutturali (punto C.2)

lo stesso soggetto può candidarsi alla realizzazione di più di una tipologia di interventi, e di più di una edizione degli interventi stessi

- eventuale indicazione di specifiche modalità di realizzazione previste

- indicazione delle modalità di coinvolgimento delle Amministrazioni utenti

- eventuali indicazione delle collaborazioni di soggetti terzi, portatori di apporti integrativi specialistici, previste per la realizzazione delle attività: l'attivazione di tali collaborazione dovrà essere specificamente autorizzata

- indicazione dei costi previsti per le diverse attività, distinti per voci di spesa, come previsto nel formulario allegato

- indicazione delle caratteristiche di realizzazione degli interventi di automonitoraggio e dei flussi informativi conseguenti

8. Contenuti delle iniziative

I contenuti delle iniziative sono indicati nel progetto esecutivo e riportati a titolo esemplificativo in allegato a questa circolare; essi verranno verificati e precisati in stretto accordo con le Amministrazioni destinatarie nella fase di avvio delle attività.

I soggetti che presentano la propria candidatura alla realizzazione delle iniziative potranno indicare modalità attuative più specifiche, ed eventualmente diverse da quelle indicate in questa circolare e nell'allegato tecnico, motivando le proprie proposte progettuali.

9. Ammissibilità delle candidature

Saranno ammesse soltanto le candidature che presenteranno gli elementi previsti al paragrafo 7.

10. Costi ammissibili

Per quanto concerne l'ammissibilita' dei costi si fa riferimento alla Circolare del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale "Natura dei costi ammissibili per le attività formative cofinanziate del FSE n° 98 del 4 agosto 1995, pubblicata nel supplemento ordinario alla G.U. n. 188 del 12 agosto 1995, e successive modificazioni (circolare n° 130 del 25 ottobre 1995 pubblicata nel supplemento ordinario alla G.U. n. 258 del 4 novembre 1995).

Si specificano di seguito i massimali di costo ritenuti congrui per il dimensionamento di alcune voci di spesa. I massimali indicati sono da intendersi al netto di IVA e al lordo di IRPEF.

Docenti, esperti e direttori di corso e di progetto.

Tali tipologie professionali sono articolate in tre fasce di livello prevedenti massimali di costo differenziati, sulla base di esperienza professionale, settore di esperienza, titolo di studio.

Fascia A: Docenti, direttori di corso e di progetto
fino ad un massimo di lit. 150 000 orarie

Docenti universitari di ruolo (ordinari, associati), ricercatori senior (dirigenti di ricerca, primi ricercatori)
Dirigenti d' azienda; imprenditori; esperti di settore senior (con esperienza professionale almeno decennale nel profilo o categoria di riferimento)
Professionisti, esperti senior di orientamento, di formazione (iniziale e continua) e di didattica (con eperienza professionale almeno decennale nel profilo o categoria di riferimento).

Fascia B: Docenti, direttori e codirettori di corso e di progetto
fino ad un massimo di lit. 100.000 orarie

Ricercatori universitari (primo livello), ricercatori junior (con esperienza almeno triennale di docenza, conduzione o gestione progetti nel settore di interesse).

Professionista, esperto di settore junior (con esperienza almeno triennale di docenza, conduzione o gestione progetti nel settore di interesse).

Professionisti, esperti junior di orientamento, di formazione e di didattica (con esperienza almeno triennale di docenza, conduzione o gestione progetti nel settore di interesse).

Fascia C: Docenti e codirettori di corso e di progetto
fino ad un massimo di lit. 80.000 orarie

Assistenti tecnici (laureati o diplomati) con competenze ed esperienza professionale almeno biennale nel settore.

Tutor: fino ad un massimo di lit. 50.000 orarie
Laureati o diplomati, impegnati come supporto alla docenza e alla gestione d' aula.

Coordinatori: fino ad un massimo di lit. 100.000 orarie per le ore effettivamente svolte.

Spese per attività di ricerca e di consulenza specialistica nell' ambito di progetti integrati: fino ad un massimo di lit. 600.000 al giorno.

Personale amministrativo: fino ad un massimo di lit. 40.000 orarie.

Eventuali spese di vitto e alloggio per i partecipanti: per corsi residenziali fino ad un massimo di lit. 70.000 al giorno, per corsi semi-residenziali (corsi di durata giornaliera minima di 6 ore che prevedano un pasto) fino ad un massimo di lit. 50.000 al giorno.

11. Valutazione e selezione delle candidature

La selezione dei soggetti per la realizzazione delle iniziative previste è affidata ad una apposita Commissione nominata dal Dipartimento della Funzione Pubblica, che nella valutazione delle candidature terrà conto dei seguenti criteri:

- esperienze del soggetto, o dei soggetti
- profili professionali del personale impegnato
- dotazioni logistiche e organizzative
- livello dei costi previsti
- livello qualitativo della proposta, con riferimento in particolare
    - alle modalità di coinvolgimento degli utenti
    - alle metodolgie e alle modalità di realizzazione proposte

Il Dipartimento della Funzione Pubblica comunica entro due mesi dalla presentazione delle candidature l'esito della selezione ai soggetti e alle Amministrazioni destinatarie degli interventi.

12. Finanziamento

Il Programma operativo prevede un contributo del FSE per il 1995 pari a 9.322.809 Ecu.
Le iniziative saranno finanziate come segue :
- il 75% del totale della spesa dal Fondo Sociale Europeo
- il 25 % dal fondo di rotazione previsto dalla legge 183/87

13. Erogazione del finanziamento

I tempi, le modalità dell'erogazione del finanziamento nonché gli obblighi dei soggetti attuatori saranno precisati in una convenzione da stipularsi fra il Dipartimento della Funzione Pubblica e i soggetti stessi.
La presente circolare non costituisce alcuna forma di impegno da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Ministero del Lavoro.

14. Modalità e termini di presentazione delle candidature

I soggetti interessati alla realizzazione delle azioni finanziate nell'ambito di questo Programma presenteranno le loro candidature, in bollo, sulla base delle indicazioni contenute in questo documento e del formulario allegato.

Le domande, firmate dal legale rappresentante, corredate dal formulario, con indicazione del riferimento in calce a destra della busta di invio "Sottoprogramma Operativo n. 940022/I/1 Formazione Funzionari della Pubblica Amministrazione" dovranno pervenire al Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio Personale delle Pubbliche Amministrazioni - Corso Vittorio Emanuele, 116 - 00186 Roma, in duplice copia, entro 30 giorni dalla pubblicazione della presente circolare. Domande pervenute successivamente al termine indicato saranno respinte. La domanda si considera prodotta in tempo utile anche se spedita a mezzo raccomandata entro il termine indicato. A tal fine fa fede il timbro a data dell'ufficio postale accettante.

15. Tempi di realizzazione

Le iniziative previste dal progetto esecutivo, a cui le candidature si riferiscono, dovranno realizzarsi entro dicembre 1996.

La presente circolare è inviata alla Corte dei Conti per la registrazione.

Roma, 29 dicembre 1995

Il Ministro per la funzione pubblica: FRATTINI

Il Ministro del lavoro: TREU

Registrato alla Corte dei conti il 21 marzo 1996
Registro n. 1, Presidenza, foglio n. 158

3 - Libreria - *Suppl. ord. G.U.* n. 102.

FORMULARIO DI PRESENTAZIONE DELLE CANDIDATURE PER LA REALIZZAZIONE DELLE INIZIATIVE PREVISTE PER L'ANNUALITA' 1995

Programma Operativo 940022 I1

SOTTOPROGRAMMA

FORMAZIONE DEI FUNZIONARI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

AREE DEL MEZZOGIORNO OBIETTIVO 1

INDICAZIONI PER LA COMPILAZIONE:

Il presente FORMULARIO è composto da 2 SEZIONI:

- ***SEZIONE 1**: ENTE PROPONENTE*
- ***SEZIONE 2**: PREVENTIVO DEI COSTI*

Ogni formulario può fare riferimento a più tipologie di azione, eventualmente da realizzarsi in più edizioni, ma con l' obbligo di presentare un preventivo per tipologia.

Il formulario firmato, in duplice copia, deve essere allegato alla domanda in bollo, da far pervenire al Dipartimento della Funzione Pubblica corso Vittorio Emanuele, 61 Roma

Un'accurata compilazione faciliterà l'esame della proposta e renderà più agevole la valutazione e la selezione. Si prega di compilare il formulario a macchina o in stampatello leggibile

Alla domanda deve essere allegata una copia dello statuto del soggetto, o dei soggetti, che si candidano alla realizzazione delle iniziative.

Il formulario può essere integrato dalla documentazione che il proponente ritiene utile per la valutazione della propria candidatura.

Firma del legale rappresentante dell'organismo titolare del progetto

____

1.1 Dati Anagrafici:				
Denominazione o Ragione Sociale :				
Natura Giuridica:				
Tipologia Ente:	❶ *Ente Pubblico con fini di lucro*	☐	❸ *Ente Pubblico senza fini di lucro*	☐
	❷ *Ente Privato con fini di lucro*	☐	❹ *Ente Privato senza fini di lucro*	☐
Indirizzo Sede Sociale:				
Via:				
Città e CAP:				
Provincia:				
Telefono:				
Fax:				
Rappresentante Legale:				
Persona da contattare:		*Funzione nell'Ente:*		
Ubicazione Sedi Operative:				
A:				
B:				
C:				
D:				
E:				
F:				
G:				

* *Per Ente Pubblico si intende Enti Pubblici territoriali, Enti Pubblici economici e imprese a prevalente proprietà pubbblica altri Enti Pubblici*

1.4 Ulteriori Informazioni sull'Ente:

Anno di Fondazione:	
Tipologia di attività svolta (compiti istituzionali, come da statuto):	
Ambito Territoriale:	

1.5 - Organico:

TOTALE:			*Full Time:*	*Part Time:*	*TOTALE:*
Numero Dipendenti:		*di cui Docenti:*			
Numero di Collaboratori Esterni:		*di cui Docenti:*			
TOTALE:		*TOTALE:*			

1.6 - Dati finanziari:

Dati Finanziari (ultimi 3 anni precedenti a quello di presentazione del progetto):

Anno:	*Fatturato complessivo:*	*Risultati di bilancio (solo aziende):*	*Fatturato da Attività Formative destinate alla Pubblica Amministrazione:*	*Finanziamenti pubblici per attività formative:*
199___				
199___				
199___				

1.7 Indicare la tipologia di intervento alla cui realizzazione il soggetto si candida, e il numero massimo di edizioni che intende realizzare

tipologia di interventi		n. edizioni che il proponente intende realizzare	n. edizioni previste progetto esecutivo 1995
azioni di lancio (A.1)			1
azioni di informazione: banca dati e sportello informativo (A.2.1.1, 1.2, 2.1)			1
azioni di informazione: newsletter e materiali informativi (A.2.2.2, 2.3)			1
piani formativi sulle politiche di sviluppo (B)			3
assistenza formativa al miglioramento organizzativo grandi enti (C.1.A)			14
assistenza formativa al miglioramento organizzativo pluralità di enti (C.1.B)			3
azioni formative competenze strumentali (C.2)			3

1.9 Strutture di supporto, locali ed attrezzature : *Indicare le risorse logistiche ed organizzative che si prevede di utilizzare per la realizzazione delle iniziative.*

1.11 Modalità di realizzazione:

evidenziare eventuali proposte diverse o ulteriori rispetto a quanto definito nella circolare e nel progetto esecutivo.

1.12 Sistema di automonitoraggio tecnico: *Indicare le caratteristiche di realizzazione degli interventi e dei flussi informativi conseguenti*

Sezione 2
Preventivo dei costi

2.1 Collaborazione di enti terzi :

La delega a terzi della gestione dell' attività formativa è vietata.
Indicare le eventuali risorse integrative, strumentali, professionali e specialistiche, che l' Amministrazione prevede di utilizzare, in aggiunta alle proprie , per la realizzazione del progetto.

SPESE PREVISTE

	VOCI DI COSTO		Parziale	Totale
A	**Spese insegnanti ed esperti**			
	PERSONALE			
a 1	Retribuzione ed oneri personale docente interno			
	Ore docenza			
	Costo medio orario			
	Totale retribuzione ed oneri personale docente interno			
a 2	Collaborazioni professionali docenti esterni			
	Ore docenza			
	Costo medio orario			
	Totale collaborazioni professionali docenti esterni			
a 3	Retribuzione ed oneri personale codocente interno			
	Ore codocenza			
	Costo medio orario			
	Totale retribuzione ed oneri personale codocente interno			
a 4	Collaborazioni professionali codocenti esterni			
	Ore codocenza			
	Costo medio orario			
	Totale collaborazioni professionali codocenti esterni			
a 5	Retribuzione ed oneri tutor interni			
	Numero tutor			
	Ore medie di impiego per tutor			
	Costo medio orario			
	Totale retribuzione ed oneri tutor interni			
a 6	Collaborazioni professionali tutor esterni			
	Numero tutor			
	Ore medie di impiego per tutor			
	Costo medio orario			
	Totale collaborazioni professionali tutor esterni			
a.7	Retrib ed oneri pers interno coord di progetto e direzione corsi			
	Ore impiego			
	Costo medio orario			
	Totale retribuzione ed oneri coordinatore interno			
a 8	Collaborazioni profes esterne coord di progetto e direzione corsi			
	Ore impiego			
	Costo medio orario			
	Totale collaborazioni professionale coordinatore esterno			
	Totale Personale			
a 9	Spese di viaggio, trasferte, rimborsi del personale docente			
	Giorni complessivi			
	Costo medio giornaliero			
	Tot. spese di viaggio, trasferte, rimborsi personale docente			
	TOTALE SPESE INSEGNANTI			

	VOCI DI COSTO		*Parziale*	*Totale*
B	**Spese allievi**			
b 1	Assicurazioni per allievi			
	Totale assicurazioni			
b 2	***SPESE DI VIAGGIO E SOGGIORNO ALLIEVI***			
b 2 1	Spese per viaggi giornalieri			
	Numero complessivo viaggi giornalieri			
	Costo medio per viaggio			
	Totale spese per viaggi giornalieri			
b 2.2	Spese di viaggio per corsi esterni			
	Numero complessivo viaggi per corsi esterni			
	Costo medio per viaggio			
	Totale spese di viaggio per corsi esterni			
b 2 3	Vitto			
	Giorni complessivi			
	Costo medio giornaliero			
	Totale vitto			
b 2 4	Alloggio			
	Giorni complessivi			
	Costo medio giornaliero			
	Totale alloggio			
	TOTALE SPESE DI VIAGGIO E SOGGIORNO ALLIEVI			
	TOTALE SPESE ALLIEVI			

	VOCI DI COSTO		Parziale	Totale
C	**Spese di funzionamento e di gestione**			
c.1	*ATTREZZATURE DIDATTICHE*			
c 1 1	Affitto e/o leasing attrezzature didattiche			
	Totale affitto attrezzature didattiche			
c 1 2	Ammortamento attrezzature didattiche			
	Totale ammortamento attrezzature didattiche			
c 1 3	Manutenzione ordinaria attrezzature didattiche			
	Totale manutenzione ordinaria attrezzature didattiche			
	TOTALE ATTREZZATURE DIDATTICHE			
c.2	*MATERIALE DI CONSUMO*			
c 2.1	Materiale di consumo collettivo per esercitazioni			
	Totale materiale di consumo per esercitazioni			
c 2 2	Materiale didattico individuale			
	Numero allievi			
	Costo medio unitario			
	Totale materiale didattico individuale			
	TOTALE MATERIALE DI CONSUMO			
c 3	*PERSONALE NON DOCENTE*			
c 3 1	*Retribuzione ed oneri personale non docente interno*			
	Ore medie di impiego			
	Costo medio orario			
	Totale retribuzione ed oneri personale non docente interno			
c 3 2	Collaborazioni professionali personale non docente esterno			
	Ore medie di impiego			
	Costo medio orario			
	Totale collaborazioni prof. personale non docente esterno			
c 3 3	Spese di viaggio, trasferte, rimborsi del personale non docente			
	Giorni complessivi			
	Costo medio giornaliero			
	Tot. spese di viaggio, trasferte, rimborsi personale non docente			
	TOTALE PERSONALE NON DOCENTE			
c.4	*IMMOBILI*			
c 4 1	Affitto locali			
	Totale affitto locali			
c 4 2	Ammortamento locali			
	Totale ammortamento locali			
c 4 3	Manutenzione ordinaria e pulizia locali			
	Totale manutenzione ordinaria e pulizia locali			
	TOTALE IMMOBILI			

	VOCI DI COSTO		Parziale	Totale
c.5	*AMMINISTRAZIONE*			
c 5 1	Assicurazioni			
	Totale assicurazioni			
c 5 2	Illuminazione e forza motrice			
	Ore di impiego			
	Costo medio orario			
	Totale illuminazione e forza motrice			
c 5 3	Riscaldamento e condizionamento			
	Giorni di impiego			
	Costo medio giornaliero			
	Totale riscaldamento e condizionamento			
	Spese telefoniche			
	Totale spese telefoniche			
c 5 4	Spese postali			
	Totale spese postali			
c 5 6	Cancelleria e stampati			
	Totale cancelleria e stampati			
	TOTALE AMMINISTRAZIONE			
	TOTALE SPESE DI FUNZIONAMENTO E DI GESTIONE			

D Altre spese

d.1	*PREPARAZIONE DELL' INTERVENTO*			
d 1 1	Spese per la progettazione dell intervento			
	Ore progettazione			
	Costo medio orario			
	Totale spese progettazione			
d 1 2	Spese per elaborazione testi didattici, dispense, materiali per la formazione a distanza			
	Ore elaborazione			
	Costo medio orario			
	Totale spese elaborazione testi			
d 1 3	Spese pubblicizzazione dei corsi			
	Affissioni			
	Inserzioni su stampa			
	Spot radiotelevisivi			
	Altro (specificare)			
	Totale spese pubblicizzazione			
d.2	*SPESE PR IL MONITORAGGIO, IL CONTROLLO DELLA QUALITA' E LA VERIFICA DEI RISULTATI*			
	Giornate di impiego			
	Costo per giornata			
	Totale costo orario			
	TOTALE ALTRE SPESE			

d.3	*SPESE DI CONSULENZA E RICERCA*			
	Giornate di impiego			
	Costo per giornata			
	Totale spesa di consulenza e ricerca			

	VOCI DI COSTO		***Parziale***	***Totale***
E	**FormazioneFormatori**			
e.1	Retribuzione ed oneri personale docente interno			
	Ore docenza			
	Costo medio orario			
	Totale retribuzione ed oneri personale docente interno			
e.2	Collaborazioni professionali docenti esterni			
	Ore docenza			
	Costo medio orario			
	Totale collaborazioni professionali docenti esterni			
e 3	Retribuzioni ed oneri partecipanti			
	Numero partecipanti			
	Ore di formazione			
	Costo medio orario			
	Totale retribuzioni ed oneri partecipanti			
	TOTALE FORMAZIONE FORMATORI			

	COSTO TOTALE		

	COSTO ORARIO PER ALLIEVO		
	Costo totale / n° allievi previsti / n° ore corso		
	COSTO ORARIO PER ALLIEVO		

Solo nel caso in cui la candidatura sia presentata da un'Amministrazione che intende utilizzare, a copertura di maggiori costi, un eventuale altro cofinanziamento nazionale indicare quale, per quale importo ed allegare la documentazione.

Allegato

DOCUMENTO TECNICO ESEMPLIFICATIVO DELLO SVILUPPO DELLE SINGOLE LINEE

a. Attività di diffusione delle informazioni di supporto alla gestione degli interventi di sviluppo e di lancio delle iniziative

a.1 Azioni di lancio delle iniziative

La realizzazione delle attività previste dal Programma Operativo nel suo insieme, e di quanto previsto da questo progetto esecutivo, richiede che venga impostata una attività di lancio e di informazione sugli interventi previsti.

Obiettivi degli interventi previsti in questa linea di attivita sono i seguenti:

informare delle iniziative previste tutte le Amministrazioni, centrali, regionali e locali coinvolte nel processo di utilizzo dei fondi strutturali e quindi potenzialmente interessate alla partecipazione al programma.

. sensibilizzare i decisori e i potenziali utenti rispetto alle diverse opportunità di formazione, informazione ed assistenza consulenziale offerte.

. creare occasioni di incontro utili a rilevare i bisogni informativi, formativi e di assistenza consulenziale delle amministrazioni, ed incoraggiare la partecipazione all'attività progettuale.

. avviare canali stabili di scambio di informazioni tra le amministrazioni e gli enti che realizzano le attività.

. diffondere la conoscenza dei primi risultati ottenuti dalle attività.

Specifiche iniziative di natura informativa, finalizzate alle diverse iniziative, sono previste anche in altre linee di attività.

Il piano delle iniziative promozionali prevede la realizzazione delle attività di seguito specificate.

a.1.1 Convegno nazionale di lancio delle iniziative.

Si intende realizzare un **convegno nazionale** di lancio dell'iniziativa, con la partecipazione dei massimi responsabili comunitari, nazionali e regionali, della durata di due giornate a cui si prevede la partecipazione di non meno di 500 persone - dirigenti e funzionari delle amministrazioni interessate, rappresentanti degli enti gestori e di organismi di formazione, esperti del settore.

Il seminario otterrà significativa visibilità sui mezzi di comunicazione di massa e consentirà ai partecipanti di ottenere informazioni di massima sugli obiettivi del programma, le linee di intervento previste, le modalità di richiesta di intervento e di partecipazione alla progettazione degli interventi stessi.

Il seminario costituira anche una occasione di dibattito sulle esigenze della Pubblica Amministrazione soprattutto nella direzione del migliore utilizzo dei fondi strutturali, e offrirà quindi elementi per orientare correttamente l'implementazione delle iniziative.

a.1.2 Convegni regionali

Si intendono realizzare poi **seminari regionali** di analogo formato, di due giornate di durata, in ciascuna delle regioni dell'obiettivo 1.

Nell'ambito dei seminari saranno presentate le iniziative previste dal programma e rivolte in particolare alle amministrazioni regionali, alle amministrazioni locali facenti parte del territorio regionale ed alle strutture periferiche delle amministrazioni centrali dello Stato operanti sul territorio della Regione.

Il seminario costituirà anche una occasione di dibattito sull'utilizzo dei fondi strutturali a livello regionale e offrirà quindi elementi per orientare correttamente l'implementazione delle iniziative.

Ai seminari regionali è prevista la partecipazione media di 100 persone.

a.1.3 Seminari per le Amministrazioni dello Stato

Si intendono realizzare, inoltre, dieci **seminari destinati alle Amministrazioni dello Stato** maggiormente coinvolte nel processo di utilizzo dei fondi strutturali, anch'essi orientativamente di due giornate di durata. Tali iniziative potranno avere anche natura tematica, assumendo in tal caso una caratterizzazione trasversale tra le Amministrazioni, ed avviando il processo di costruzione di nuove interazioni tra i funzionari appartenenti ad Amministrazioni diverse.

I contenuti degli incontri saranno analoghi a quanto previsto per i seminari, ma naturalmente focalizzati sulle esigenze di ciascuna Amministrazione centrale dello Stato e sulle opportunità ad essa offerte, ovvero sul tema / problema prescelto.

Il seminario costituirá anche una occasione di dibattito sul ruolo delle singole Amministrazioni nell'utilizzo dei fondi strutturali a livello regionale e offrirà quindi elementi per orientare correttamente l'implementazione delle iniziative.

Agli incontri è prevista la partecipazione media di 50 persone.

a.2. Diffusione delle informazioni.

a.2.1 Attività propedeutiche.

a.2.1.1 Ricognizione delle fonti informative.

Si intende avviare una ricognizione delle fonti informative disponibili alle Pubbliche Amministrazioni in merito ai fondi strutturali ed al loro utilizzo, ed alle problematiche organizzative, professionali, formative connesse.

Tale ricerca delle fonti informative e documentarie consentirà di disporre di una base di informazioni articolata, utile per l'orientamento delle diverse linee di intervento, per l'attività puntuale di fornitura di informazioni su richiesta, per la realizzazione delle altre iniziative di formazione previste.

I risultati della ricognizione consentiranno anche di integrare le iniziative previste dal programma con analoghe iniziative informative e di diffusione gestite nell'ambito di altri programmi o da singole Amministrazioni nell'ambito delle proprie competenze, per ridurre le ridondanze non produttive e orientare opportunamente gli utenti.

Si prevede l'utilizzo di non meno di 450 giornate / uomo per la realizzazione dell'attività.

a.2.1.2 Progettazione e gestione di una base di dati sui fondi strutturali e sui funzionari responsabili della loro gestione.

Anche sulla base dei risultati in progress dell'azione sopra indicata, si intende costituire ed avviare la gestione di una base di dati informatizzata, in grado di connettersi con analoghe basi di dati, di facile accesso, utile come strumento di supporto sia agli enti incaricati della realizzazione delle iniziative, sia alle Amministrazioni interessate ad informazioni sui fondi strutturali, sulle forme di intervento e cosi via.

Si prevede inoltre di realizzare una base dati anagrafica dei funzionari responsabili e coinvolti nella gestione dei fondi strutturali, essenziale per l'adeguata realizzazione delle iniziative promozionali e il monitoraggio del programma.

Per la **progettazione** e la **gestione**, acquisizione dei dati e aggiornamento delle basi di dati sopra descritte si prevede rispettivamente l'utilizzo di 300 e 400 giornate uomo.

a.2.1.3Analisi ed approfondimenti delle esigenze e dei fabbisogni informativi e formativi dei funzionari responsabili della gestione dei fondi strutturali. Progettazione degli interventi per le successive annualità.

l'analisi sara realizzata attraverso un piano di incontri con tutte le amministrazioni potenzialmente interessate cosi come attraverso un piano di interviste tramite questionario strutturato. Si prevede a tal fine l'utilizzo di 800 giornate uomo, comprensive delle attività di progettazione delle annualità successive che terrà conto anche dei risultati del monitoraggio degli interventi realizzati..

a.2.2. Servizi informativi offerti

a.2.2.1 Servizio di informazione a sportello per le Pubbliche Amministrazioni.

Sulla base delle informazioni e degli strumenti acquisiti nell'ambito delle azioni sopra descritte si intende attivare un servizio di informazione a sportello, operante con una molteplicità di canali, numero verde telefonico, fax, Videotel. Internet, contatto diretto utente/responsabili servizio informativo destinato ai funzionari delle Pubbliche Amministrazioni interessate all'utilizzo e coinvolte nella gestione dei fondi strutturali.

Si prevede che nel corso dell'anno il servizio fornirá risposta - con il coinvolgimento dell'operatore - a non meno di 1.000 richieste da parte delle Amministrazioni.

L'analisi delle richieste pervenute costituirà un interessante elemento di conoscenza circa le esigenze informative e formative delle Amministrazioni utenti, ed esse pertanto verranno accuratamente rilevate e monitorate.

Le iniziative previste ai punti a.2.1.1; a.2.1.2; a.2.2. saranno condotte in modo integrato e coordinate da un responsabile dell'attività informativa del programma.

a.2.2.2 Realizzazione di una newsletter informativa sui fondi strutturali destinata alle pubbliche amministrazioni.

Si intende realizzare una newsletter informativa a cadenza bimestrale sui fondi strutturali, destinata ai funzionari delle Pubbliche Amministrazioni, di non meno di 36 pagine.

La newsletter costituirà uno strumento di promozione del programma, di informazione sulle iniziative previste e sui risultati degli interventi realizzati, di stimolo alla propositività e alla progettualità dei destinatari, di dibattito sul tema.

Fornirà inoltre informazioni più generali sul tema dei fondi strutturali e dell'organizzazione della Pubblica Amministrazione.

Si prevede che vengano realizzati 6 numeri della newsletter, con una tiratura media di 10.000 copie, con un costo medio di 5 Ecu per copia.

a.2.2.3 Diffusione di materiali informativi strutturati.

Si intendono realizzare non meno di 10 materiali informativi e promozionali strutturati, relativi all'intero programma e alle singole linee di intervento ed iniziative previste, ed alle modalita di accesso ed utilizzo dei fondi strutturali, da utilizzare sia a supporto delle attività seminariali previste in questa linea di intervento e di analisi dei bisogni previste in altre linee, sia autonomamente diffuse presso le Amministrazioni interessate.

Si prevede orientativamente la predisposizione, la stampa e la diffusione di complessive 100.000 copie di materiali diversi, con un costo medio di 2 Ecu per copia, e il raggiungimento sistematico dei 10.000 destinatari utenti dei servizi informativi.

a.3 Stages informativi/formativi presso la Commissione della U.E.

Si vogliono realizzare stages della durata di due mesi presso la Commissione della U.E. di funzionari e dirigenti delle amministrazioni coinvolte nella gestione dei fondi strutturali.

In particolare si vogliono realizzare 40 stages rivolti ad altrettanti funzionari e dirigenti delle Regioni e 20 stages rivolti ad altrettanti dirigenti e funzionari delle Amministrazioni Statali piu coinvolte nella gestione dei fondi strutturali.

b. Piani formativi integrati a base modulare per dirigenti e funzionari regionali e locali impegnati nella attuazione delle politiche di sviluppo e di adeguamento strutturale.

Obiettivi

La finalità centrale del sotto programma operativo "formazione funzionari della P.A." è quella di promuovere la massima diffusione di una cultura europea di programmazione, gestione, realizzazione, monitoraggio, valutazione e controllo degli interventi di sviluppo e di adeguamento strutturale.

E' questa, certamente, una capacità già presente nei dirigenti e nei funzionari di punta ma che deve essere allargata, e può comunque essere migliorata in quelli che già la posseggono attraverso occasioni strutturate di approfondimento e di confronto sui temi specifici ad essa connessi.

Questa competenza, inoltre, è in larga misura comune per i dirigenti ed i funzionari che seguono programmi/progetti cofinanziati dai diversi Fondi strutturali.

Per rispondere con efficacia alle esigenze ed alle finalità richiamate, i piani formativi integrati a base modulare si propongono in primo luogo di approfondire le problematiche connesse al governo dei processi di sviluppo a scala locale.

E' particolarmente rilevante, infatti, che le diverse scelte di intervento e di utilizzo delle risorse comunitarie siano assunte e realizzate sulla base di una adeguata consapevolezza e capacità di cogliere le connessioni e le interdipendenze delle scelte di sviluppo in relazione alla natura propria dei processi di sviluppo a scala locale centrati, oggi piu di ieri, sulla capacità competitiva dell'intero sistema socio-economico-istituzionale locale e sulla piena valorizzazione, nel contesto internazionale, delle risorse e delle competenze distintive delle realtà territoriali di riferimento.

Il piano formativo integrato, poi, porte una particolare attenzione all'apprendimento dei processi di sviluppo, di governo e di funzionamento della Unione Europea e delle politiche comunitarie.

In questo quadro, particolare attenzione viene dedicata all'evoluzione delle politiche strutturali, cosi come alle specifiche modalità operative proprie di ogni fondo.

Il piano formativo integrato, inoltre, sviluppa l'analisi delle problematiche connesse alle diverse politiche settoriali interne verificando anche la loro connessione con le finalità proprie e le opportunità offerte dai diversi fondi strutturali.

In ultimo il piano formativo integrato vuole approfondire i problemi propri della gestione progettuale con riferimento sia alle tecniche di progettazione; sia alle attività di monitoraggio/valutazione/controllo nelle diverse fasi (ex ante, in itinere, ex post) dello sviluppo progettuale; sia alle attività specifiche di informazione, promozione, comunicazione, rendicontazione delle diverse iniziative.

Una particolare attenzione viene infine dedicata alla "soluzione dei problemi" con opportune attività di follow-up formativo e di assistenza personalizzata da parte di esperti

Ciò, sia a valle dei moduli formativi specialistici a carattere settoriale, sia a valle dei moduli di interesse generale centrati sulla gestione progettuale.

Il piano formativo integrato a base modulare può essere così sinteticamente rappresentato:

A) Il governo dei processi di sviluppo a scala locale;
B) le politiche strutturali della U.E. (origini, sviluppo, modalità operative);
C) le politiche settoriali interne;
   C.1 Attività di orientamento, assistenza e tutoraggio al problema solving
D) il ciclo di gestione dei programmi e dei progetti cofinanziati dai fondi strutturali;
   D.1 Attività di orientamento, assistenza e tutoraggio al problema solving.

A). Il governo dei processi di sviluppo a scala locale

Su questo tema si vuole realizzare un percorso formativo approfondito della durata di 15 giornate di formazione articolato in moduli con la partecipazione di mediamente 25 funzionari e dirigenti. Si vuole anche realizzare un percorso formativo a carattere prevalentemente introduttivo della durata complessiva di nove giornate articolate in moduli autoconsistenti con la partecipazione a ciasun modulo autoconsistente di mediamente 25 funzionari e dirigenti.

Il percorso formativo sarà centrato sullo sviluppo dei temi di seguito indicati

A.1. - Elementi di scenario

1.1. - La competizione globale ed i vantaggi competitivi nello scenario economico internazionale . Profili generali ed approfondimenti per aree geografiche e per tipologie di paesi competitori.

1.2. - Tendenze dell'import - export di beni e servizi a scala mondiale ed il posizionamento dell'Italia nel commercio internazionale.

1.3. - Evoluzione dei livelli e degli stili di vita nei paesi sviluppati. La diversificazione dei modelli di consumo e dei comportamenti di acquisto, la specializzazione produttiva, i bisogni emergenti.

1.4. - Evoluzione dell'apporto dei diversi settori di attività nella produzione del reddito. Le relazioni e le interdipendenze settoriali nel gioco competitivo.

1.5. - Problemi e prospettive della evoluzione della piramide della popolazione per classi di età e per fascia di reddito.

1.6. - Produzione del reddito e qualità della vita: la distribuzione delle opportunità nelle realtà locali italiane.

A.2. - La competizione tra imprese e tra sistemi socio-economico-istituzionali

2.1 - Le risorse dell'impresa: le tecnologie, l'organizzazione, le risorse umane.

2.2. - I fattori di successo: il costo, la qualità, il servizio. L'orientamento al cliente, la qualità totale, le politiche di miglioramento continuo.

2.3. - Grande e piccola impresa nelle filiere produttive, nel ciclo di vita del prodotto, nella segmentazione dei mercati, nella innovazione tecnologica ed organizzativa, nella innovazione del prodotto.

2.4. - Punti di forza e di debolezza della piccola e media impresa. Tipologie e casi di successo. Le alleanze tra imprese, i distretti industriali.

2.5 - Lo spazio economico dell'impresa e le economie esterne:
- le relazioni intersettoriali a scala territoriale;
- il capitale fisso sociale;
- i servizi alla produzione ed all'impresa;
- la ricerca applicata;
- la qualificazione professionale delle risorse umane;
- il mercato finanziario;
- la regolazione della concorrenza e dei mercati;
- i servizi della pubblica amministrazione.

A.3. - Strategie e strumenti per la promozione dello sviluppo a scala locale

3.1. - Il posizionamento del sistema socio-economico-istituzionale locale nella scala di produzione del reddito e della qualità della vita a livello nazionale.

3.2. - Le differenziazioni interne.

3.3. - La bilancia commerciale, la matrice delle attività produttive e dell'occupazione, le relazioni intersettoriali a scala locale.

3.4. - La ricognizione delle risorse e delle competenze distintive e la identificazione dei potenziali endogeni di sviluppo.

3.5. - Le azioni e gli strumenti di intervento sul sistema delle economie esterne:
- la regolazione delle attività economiche;
- i servizi delle amministrazioni pubbliche;
- la qualificazione delle risorse umane;
- la ricerca applicata;

- il miglioramento delle infrastrutture, delle reti di comunicazione, della qualità urbana, dell'ambiente;
- le risorse finanziarie agevolate;
- i servizi alla produzione ed alla impresa;
- la promozione della cultura imprenditoriale e della creazione di impresa;
- la valorizzazione del patrimonio storico-artistico-culturale locale e dell'interscambio culturale con il resto del mondo;

3.6 - La gestione per progetti socialmente condivisi.

A.4 Dal programma ai progetti: ottimizzazione delle risorse disponibili e accesso ai fondi comunitari

A.5 Approfondimenti operativi e studio di casi.

Metodologie didattiche: i corsi saranno realizzati con l'utilizzo di metodi didattici attivi che prevedono, oltre che strumenti formativi tradizionali, la discussione di casi, lo sviluppo di discussioni guidate ed esercitazioni, simulazione di realtà operative.

B). - Le politiche strutturali della Unione Europea

Su questo tema si vuole realizzare un primo percorso formativo a carattere introduttivo della durata di nove giornate articolate in tre moduli autoconsistenti con la partecipazione a ciascun modulo autoconsistente di 25 funzionari e dirigenti.

Si vuole inoltre realizzare un percorso formativo di maggior approfondimento delle problematiche operative connesse alla gestione dei fondi europei che avra, pertanto, la durata complessiva di 15 giornate di formazione articolate in quattro moduli formativi.

Entrambi i percorsi formativi svilupperanno i contenuti di seguito indicati:

B.1. Scenario e cultura europea

1.1. - Ricognizione dei processi evolutivi della costruzione comunitaria;

1.2. - problemi di armonizzazione normativa;

1.3. - profili giuridici;

1.4. - il funzionamento dell'apparato U.E.;

1.5. - evoluzione della programmazione U.E.;

1.6. - rapporti istituzionali intra U.E.;

1.7. - rapporti istituzionali U.E./Stato/Regioni.

B.2. Le politiche strutturali

2.1. - Evoluzione dell'intervento strutturale U.E.;

2.2. - evoluzione dei principi dell'intervento strutturale U.E.

2.3. - contenuti dell'intervento strutturale U.E.;

2.4. - strumenti dell'intervento strutturale della U.E.: FSE; FESR; FEOGA; SFOP;

2.5. - rapporti tra: Programmazione U.E.;
" " Italia;
" " Regioni.

2.6. - problemi finanziari e di gestione.

B.3. Approfondimenti operativi e studio di casi

3.1. - Il Fondo Sociale Europeo - F.S.E.

3.2. - il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale - F.E.S.R.

3 3. - il Fondo Europeo di Orientamento e Garanzia Agricola - F.E.O.G.A.

3.4. - il Sostegno Finanziario per l'orientamento della pesca - S.F.O.P

C) - Le politiche settoriali interne

Con riferimento alle politiche settoriali interne, il piano formativo integrato a base modulare si propone di sviluppare un attento approfondimento, rivolto ai dirigenti ed ai quadri delle amministrazioni regionali e locali, delle problematiche di gestione dello sviluppo relative ai diversi settori di intervento, previsti dal Quadro Comunitario di Sostegno:

1. Trasporti;
2. Industria, Artigianato e servizi alle imprese;
3. Turismo;
4. Agricoltura e sviluppo rurale;
5. Pesca;
6. Risorse idriche;
7. Energia;
8. Ambiente;
9 Ricerca e sviluppo tecnologico;
10. Strutture di formazione;
11. Strutture sanitarie;
12. Valorizzazione delle risorse umane.

Per ciascun settore di intervento si vuole realizzare almeno un percorso formativo della durata complessiva di nove giornate, articolate in tre moduli autoconsistenti, rivolte a 20 partecipanti per ciascun modulo autoconsistente.

I contenuti del percorso formativo riferito a ciascun settore svilupperanno, contestualizzandole alle problematiche proprie dello specifico settore, i temi di seguito indicati:

1) le politiche comunitarie ed i programmi di azione comunitaria;

2) la legislazione nazionale e regionale;

3) le metodologie, gli strumenti ed i modelli operativi per l'analisi delle situazioni;

4) le metodologie, gli strumenti ed i modelli operativi per l'uso razionale delle risorse infrastrutturali e/o per la promozione dello sviluppo;

5) le metodologie per le scelte di investimento;

6) la programmazione e la progettazione degli interventi e l'utilizzo dei fondi strutturali;

7) gli strumenti analitici per la soluzione di problemi organizzativi e gestionali;

8) analisi di casi e di esperienze: esercitazioni, simulazioni, approfondimenti.

A valle di ciascun percorso formativo riferito a ciascun settore sarà realizzata un'attività di follow-up della durata di tre giornate preceduta da un'azione di assistenza personalizzata su casi e problemi di specifico interesse del partecipante per complessive 40 giornate/esperto.

Le attività formative saranno realizzate con l'utilizzo di metodi didattici attivi che prevedono, oltre che strumenti formativi tradizionali, la discussione di casi, lo sviluppo di discussioni guidate ed esercitazioni, la simulazione di realtà operative.

Nel complesso si vogliono realizzare 36 percorsi formativi del tipo descritto (nove giornate in tre moduli autoconsistenti, follow-up di tre giornate, consulenza personalizzata).

Il numero dei percorsi formativi per ciascun settore (numero delle edizioni per settore) è rapportato all'importanza relativa, in termini di risorse finanziarie assorbite, di ciascun settore nel Quadro Comunitario di Sostegno, tenendo anche conto della numerosità dei quadri regionali e locali impegnati nella gestione dei diversi settori. La ripartizione puntuale delle diverse edizioni per settori è riportata nel prospetto che segue.

	Settori	N. Edizione
1.	Trasporti	5
2.	Industria, Artigianato e servizi alle imprese	6
3.	Turismo	3
4.	Agricoltura e sviluppo rurale	5
5.	Pesca	2
6.	Risorse idriche	2
7	Energia	1
8.	Ambiente	2
9	Ricerca e sviluppo tecnologico	2
10	Strutture di formazione	1
11.	Strutture sanitarie	2
12.	Valorizzazione delle risorse umane	5

D. Il Ciclo di gestione dei programmi e dei progetti cofinanziati dai fondi strutturali

Su questo tema si vuole realizzare un percorso formativo della durata complessiva di quindici giornate articolate in tre moduli autoconsistenti della durata di cinque giornate e con la partecipazione, a ciascun modulo, di 20 dirigenti e funzionari regionali e locali

A valle di ciascun modulo formativo autoconsistente sarà realizzata un'attività di follow-up della durata di tre giornate preceduta da una assistenza personalizzata, pari ad una giornata/esperto per ciascun partecipante, su casi e problemi di interesse specifico del partecipante.

Lo sviluppo dei contenuti prenderà in esame i temi di seguito indicati:

1. Pianificazione e finanziamento dell'attività pubblica per progetti

. programmazione e collocazione delle risorse nei bilanci delle amministrazioni pubbliche;

. necessità di un modello integrato di valutazione di programmi e progetti;

. il modello di programmazione e valutazione degli interventi secondo il regolamento dei fondi strutturali comunitari;

. l'esperienza comunitaria di valutazione dei programmi nelle aree dell'obiettivo 1;

. le fonti di finanziamento degli investimenti pubblici e le relative modalità di accesso: fondi strutturali comunitari, fondi nazionali su specifici capitoli del bilancio dello Stato o delle Regioni (ambiente, agricoltura, ricerca scientifica ed altri);

il ruolo dei privati nel finanziamento dei progetti pubblici (project financing).

2. Valutazione economica dei progetti

. gli indicatori di convenienza finanziaria (analisi finanziaria degli investimenti);
. la valutazione socio-economica secondo l'analisi costi-benefici: dalla valutazione finanziaria alla valutazione economica; la pratica istituzionale italiana (FIO, legge 64 del 1986, fondi regionali, etc.);

. identificazione dei costi e benefici dal punto di vista sociale;

. valutazione economica dei costi e benefici;

. analisi costi-benefici: casi di studio;

. una rassegna delle tecniche per la valutazione della convenienza sociale di progetti pubblici;

applicazioni;

. la valutazione economica di programmi e progetti per settori di intervento.

3. Gestione e monitoraggio

. La pianificazione del progetto: stima e previsione di tempi, costi e risorse;

. aspetti legali della gestione del progetto;

. aspetti organizzativi del controllo del progetto;

. la gestione del progetto: i budget progettuali e il processo di controllo economico;

. la gestione del progetto: l'impostazione del sistema di controllo economico;

. la gestione del progetto: i centri di responsabilità e le tecniche di controllo economico;

. monitoraggio in itinere;

. valutazione ex post del progetto;

. cenni sul modello di controllo di gestione delle amministrazioni pubbliche.

4 Lo sviluppo progettuale. Dall'idea e dai bisogni al progetto

. La filiera dello sviluppo progettuale;
. tecniche e strumenti operativi;
. studio di casi e di esperienze.

5. Il reporting, l'informazione ai soggetti interessati, la rendicontazione formale

. regole
. strumenti
procedure
. modalità.

c) **Attività finalizzata al miglioramento dei meccanismi organizzativi delle amministrazioni e delle competenze di tipo strumentale per la gestione dei fondi strutturali**

Questa area di intervento si articola in due linee operative:

c.1. progetti ad hoc di assistenza formativa al miglioramento organizzativo delle amministrazioni responsabili della gestione dei fondi strutturali.

c.2. Programmi formativi per il miglioramento delle competenze strumentali alla gestione dei fondi strutturali.

c.1. **Progetti ad hoc di assistenza formativa di miglioramento organizzativo delle amministrazioni responsabili della gestione dei fondi strutturali**

Questa linea operativa sviluppa due distinte tipologie di intervento:

A.: Progetti ad hoc per amministrazioni di grande dimensione

B.: Progetti ad hoc per insiemi di province ed altri enti impegnati nella gestione di interventi di sviluppo con utilizzazione delle risorse comunitarie.

C.1.A Progetti ad hoc di assistenza formativa al miglioramento organizzativo delle amministrazioni pubbliche di rilevante dimensione.

(funzioni, servizi, direzioni generali di Ministeri impegnate nella gestione dei fondi europei, amministrazioni regionali, amministrazioni dei comuni di grande e medio grande dimensione).

1. Obiettivi

Con questa linea di intervento si vuole sperimentare e consolidare una metodologia operativa adeguata a sostenere processi di miglioramento organizzativo nelle amministrazioni pubbliche centrali e locali, di rilevante dimensione, impegnate nella gestione dei fondi europei.

Ciascuna iniziativa e mirata ad una specifica amministrazione pubblica che abbia esplicitato il suo interesse a tale intervento di assistenza al miglioramento organizzativo e che abbia gia maturato specifici indirizzi di riorganizzazione dell'ente e/o voglia approfondire particolari obiettivi di riassetto organizzativo, e/o voglia favorirne la migliore attuazione.

Le attività formative e di formazione intervento saranno rivolte alle seguenti Amministrazioni:

. tutte le Regioni dell'obiettivo 1: Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna;

Ministero del bilancio e della programmazione economica;
. Ministero del lavoro e della previdenza sociale;
. Ministero del tesoro;
. Ministero dell'industria, commercio e artigianato;
Ministero per il coordinamento delle politiche agricole, alimentari e forestali;
. altri Ministeri titolari di Programmi Operativi e altre forme di intervento;
alcuni Comuni di grandi dimensioni, delle aree territoriali dell'obiettivo 1.

Il percorso operativo e metodologico che si vuole realizzare con riferimento ad una particolare amministrazione interessata - in coerenza con le esigenze specifiche di riassetto delle funzioni e di gestione dei fondi europei e degli interventi di sviluppo - si propone di costruire e/o approfondire in una logica di processo basata sul massimo coinvolgimento della struttura dirigente dell'ente e degli operatori, le linee di riassetto organizzativo più appropriate, la strategia operativa per la migliore implementazione del piano di riorganizzazione, il piano degli interventi formativi adeguato a favorire l'acquisizione od il consolidamento diffuso delle conoscenze e delle competenze utili a migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa in coerenza con il piano di riassetto organizzativo definito, valorizzando al contempo le esperienze e le professionalità esistenti nella particolare amministrazione.

2. Articolazione e metodologia dell'intervento

Ciascun intervento si svilupperà secondo le modalità di seguito indicate.

Fase Prima: definizione e precisazione degli obiettivi dell'intervento per la particolare amministrazione coinvolta.

In questa fase sara realizzato un piano di incontri personalizzati (circa 10) con i responsabili politici dell'amministrazione e, in particolare, con i principali dirigenti per una prima ricognizione degli indirizzi, delle indicazioni e/o delle scelte di riassetto organizzativo eventualmente già maturate, della disponibilità della dirigenza, dello stato della organizzazione.

Ciascun incontro sara anche finalizzato a presentare la metodologia complessiva dell'azione di assistenza formativa ed a convenire ed a validare il piano di sensibilizzazione formativa della struttura dirigente di cui alla Fase Seconda.

Fase seconda: sensibilizzazione formativa della struttura dirigente, avvio del laboratorio permanente di analisi delle criticità operative e di proposta.

Si vuole in particolare attivare un processo conoscitivo finalizzato a interpretare le criticità operative progressivamente emergenti alla luce sia delle scelte della particolare amministrazione che del loro possibile processo di attuazione per individuare linee e programmi di intervento rispondenti alle esigenze reali.

L'analisi dei bisogni deve quindi utilizzare, per giungere a risultati significativi, un approccio flessibile , centrato su di una logica di "ascolto" e di apprendimento, che preveda una costante verifica sulle ipotesi interpretative ed operative che saranno progressivamente elaborate.

L'analisi dei bisogni privilegerà, in prima istanza, il coinvolgimento diretto di quei soggetti che, per le funzioni svolte e per l'esperienza e la conoscenza dell'apparato amministrativo, possiedono le informazioni significative per una analisi in senso prospettico.

A tal fine verra avviata un'attività permanente di Laboratorio che attraverso la realizzzazione di momenti di riflessione su tematiche rilevanti per la amministrazione coinvolga tutti i dirigenti. In particolare verranno progettati e realizzati 10 **incontri di riflessione ed approfondimento**, della durata di due giorni ciascuno, rivolti ai dirigenti.

Ciascun incontro, al quale parteciperanno mediamente 25 dirigenti, sarà incentrato su un tema scelto in coerenza con gli obiettivi di innovazione e cambiamento delle amministrazioni pubbliche.

I temi degli incontri saranno i seguenti:

nuovi spazi decisionali dei dirigenti pubblici ed efficacia dell'azione amministrativa;
obiettivi e problemi del processo di riforma delle amministrazioni pubbliche;

dall'amministrazione del personale alla gestione delle risorse umane: verso nuove logiche organizzative e nuove modalità di lavoro orientate all'efficacia dei risultati;

la valutazione dei costi e dei risultati nelle amministrazioni pubbliche: il controllo di gestione;

le innovazioni tecnologiche come strumento strategico per migliorare informazione e comunicazione;

problemi connessi alla programmazione, monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche;

approfondimento sulle risultanze delle analisi conoscitive di cui alla fase III;

approfondimento della proposta di piano di riassetto organizzativo;

approfondimenti sui processi operativi sulla base delle risultanze del piano di lavoro di cui alla fase IV;

approfondimento della proposta di piano formativo per il personale.

I temi sopra definiti verranno affrontati a partire da un intervento di un esperto che abbia maturato, sull'argomento stesso, una approfondita riflessione teorica e/o un'esperienza concreta maturata anche in altri contesti organizzativi, così come sulla base dei lavori di analisi e proposta sviluppati dai gruppi di lavoro di cui alle fasi successive.

La metodologia adottata tenderà in una prima fase a privilegiare l'analisi delle criticità di tipo "trasversale", connesse al sistema organizzativo globale e alla diffusione di una cultura manageriale, relativamente indipendenti dalle competenze professionali e dalle funzioni svolte.

Nell'ambito degli incontri si utilizzeranno tecniche di tipo "riflessivo", tendenti a far emergere o a chiarire il rapporto tra i bisogni dell'organizzazione e le esigenze dell'individuo, ad aprire nuove prospettive, a stimolare la ricerca e l'acquisizione di nuove esperienze. A tal fine si cercherà di favorire le condizioni più idoee per un ampio dibattito/confronto, pur all'interno di una guida/orientamento della discussione.

L'attività di Laboratorio condotta con la metodologia indicata consentirà di realizzare una prima analisi delle criticità operative propria della particolare amministrazione coinvolta e, successivamente, di maturare gli approfondimenti e le scelte di miglioramento organizzativo, più opportune.

<u>Fase Terza:</u> <u>Analisi conoscitiva approfondita</u>

Successivamente all'avvio delle iniziative di sensibilizzazione e coinvolgimento della dirigenza ed in parallelo al loro sviluppo viene costituito un gruppo di lavoro misto (esperti

interni ed esperti esterni) per la impostazione e la realizzazione di un piano conoscitivo ed operativo così articolato:

- analisi conoscitiva dell'ambiente aziendale;
- analisi organizzativa;
- analisi della qualità percepita dagli utenti;
- piano di informazione mirata al personale.

Ciascuna attività di analisi di cui ai precedenti punti sara realizzata con un piano adeguato di interviste agli interlocutori interni ed esterni significativi e si concluderà con la redazione di un report i cui contenuti saranno oggetto di approfondimento nell'ambito delle attività di Laboratorio descritte nella precedente Fase Seconda.

Fase Quarta — Definizione del piano di riassetto organizzativo, della strategia per la sua progressiva implementazione, Definizione del piano delle attività di formazione del personale coerente con le esigenze attuative del riassetto organizzativo.

Successivamente all'avvio delle attività di analisi conoscitiva approfondite (Fase Terza) ed in parallelo alla loro attuazione viene costituito un gruppo di lavoro misto (esperti interni ed esperti esterni) finalizzato alla individuazione di un modello generale dei processi operativi dell'ente che sara sviluppato progressivamente per successivi approfondimenti sino ad identificare i principali processi e le loro caratteristiche operative.

Per ciascuno dei principali processi operativi identificati, infine, sara attivato uno specifico gruppo di lavoro misto (esperti interni ed esperti esterni) che cercherà di approfondire l'analisi del processo, i costi da esso assorbiti, il suo valore percepito, verificando le possibilità di semplificazione del processo.

A sostegno dei dirigenti, dei funzionari e degli operatori coinvolti nei diversi gruppi di lavoro di cui alle Fasi Terza e Quarta, viene sviluppato uno specifico programma formativo per complessive trenta giornate formative con la presenza media di 20 operatori interni.

Sulla base dei risultati del lavoro complessivamente svolto viene sviluppato uno specifico piano di riassetto organizzativo ; una proposta di strategia operativa per la sua migliore attuazione, un piano dell'attività di formazione del personale coerente con le esigenze attuative del piano di riassetto organizzativo.

Le singole proposte (riassetto organizzativo, strategia attuativa, piano di formazione per il personale) sono approfondite nell'ambito del Laboratorio che coinvolge l'intero gruppo dirigente (Fase Seconda) e verificate con l'Amministrazione coinvolta.

Fase Quinta — Attuazione del piano delle attività di formazione del personale e assistenza alla implementazione delle attività di riassetto organizzativo.

A sostegno della migliore attuazione del piano di riassetto organizzativo si procederà alla realizzazione del piano delle attività di formazione del personale come definito nella fase precedente entro i limiti complessivi di cinquanta giornate di formazione ciascuna rivolta a mediamente 25 partecipanti.

In parallelo proseguirà l'attività del Laboratorio formativo per il gruppo dirigente per il monitoraggio - anche attraverso appositi gruppi di lavoro misti (esterni ed interni) -del piano delle attività di formazione del personale e delle attività di attuazione del piano di riassetto organizzativo, per complessive 30 giornate/esperto.

Fase Sesta — valutazione dei risultati, razionalizzazione dell'esperienza.

C.1.B. Progetti ad hoc per insiemi di province ed altri enti nell'ambito di un medesimo territorio

Con questa linea di intervento si vuole sperimentare e consolidare una metodologia operativa adeguata a dare assistenza formativa, in tema di gestione degli interventi di sviluppo, ad una pluralità di amministrazioni interagenti nell'ambito di un medesimo territorio. L'azione di assistenza formativa, in tal caso, è finalizzata a promuovere una efficace gestione dei fondi comunitari e degli interventi di sviluppo; così come a promuovere il miglioramento organizzativo dei servizi e delle funzioni interne agli enti coinvolti e direttamente connessi con la gestione dello sviluppo a livello locale.

La metodologia di intervento si sviluppa come di seguito indicato.

B.1. - Azione di promozione del progetto mirato e selezione degli enti locali destinatari dell'intervento

Con riferimento alla specifica realtà territoriale oggetto dell'intervento sarà sviluppato un piano di incontri personalizzati (50 incontri) con i singoli amministratori locali per acquisire la disponibilità all'intervento delle amministrazioni locali. Allo stesso fine, sarà anche realizzato un seminario della durata di due giorni cui invitare gli stessi amministratori locali, gli amministratori di altri enti e/o istituzioni locali di promozione dello sviluppo.

Gli incontri ed il seminario dovranno essere accompagnati e preceduti da materiali informativi appositamente predisposti.

Gli incontri ed il seminario avranno i seguenti obiettivi:

- presentare obiettivi, contenuti e modalità del progetto ad hoc;
- presentare i percorsi formativi per gli amministratori ed il personale;
- presentare caratteristiche ed obiettivi delle azioni di tutoraggio;
- acquisire le adesioni delle singole amministrazioni alle attività formative;
- analizzare le necessita e possibilità di innovazione nelle principali aree di intervento (attinenti la promozione dello sviluppo);
- valutare la disponibilità degli enti a sviluppare progetti di innovazione assistiti che vedano la collaborazione del personale già in servizio;
- valutare le esigenze e la disponibilità degli enti locali coinvolti ad avviare specifiche iniziative di sviluppo.

B.2. - Percorso formativo a favore del personale a vario titolo impegnato nella gestione degli interventi di sviluppo

Il personale in oggetto dei diversi enti locali coinvolti nel progetto ad hoc sarà coinvolto in un percorso formativo della durata di 30 giornate articolate in 6 moduli autoconsistenti della durata ciascuno di cinque giornate intere e rivolto ognuno a 25 partecipanti per l'approfondimento delle seguenti tematiche:

- il governo dello sviluppo a scala locale;
- le politiche strutturali della U.E. ed i fondi strutturali;
- il project management;
- l'analisi organizzativa e l'analisi delle procedure, finalizzate in particolare ai processi di gestione dei fondi strutturali;
- l'organizzazione, la gestione e l'utilizzo del dato statistico ai fini della programmazione, del monitoraggio e della valutazione dell'utilizzo dei fondi strutturali;
- la gestione amministrativa e contabile con particolare riferimento alle procedure relative ai fondi strutturali e agli strumenti di cofinanziamento nazionale.

B.2.1.Azione di assistenza formativa/tutoraggio ai processi di innovazione nella gestione degli interventi di sviluppo.

Uno dei problemi piu gravi della formazione è quello che essa spesso è in grado di fornire agli operatori utili *strumenti di comprensione* dei fenomeni e modelli di comportamento generale, ma non arriva a sviluppare capacità operative attraverso un apprendimento più concreto e che è possibile maturare soltanto attraverso l'esperienza.

D'altra parte l'apprendimento per esperienza diretta, che tutti i giorni gli operatori di qualsiasi settore fanno, porta spesso a privilegiare uno scambio di conoscenze con le persone piu vicine (il collega più anziano, il superiore diretto etc.) e a non prendere in considerazione (anche perché poco conosciute o più difficili da raggiungere) quelle di realtà più lontane. In questo caso l'apprendimento per "esperienza" finisce per essere "chiuso" in un ambito molto ristretto.

Tenendo conto di questi aspetti, il programma intende mettere a frutto tre elementi forti dell'apprendimento quello dell'"imparare facendo" quello del "confronto - scambio" con altre esperienze piu avanzate e quello del rapporto con esperti che dovranno fornire non solo modelli generali, ma lavorare per supportare chi deve trasformare le "tecniche" in atti concreti dell'agire amministrativo.

Per realizzare questa azione ci si rivolgerà al gruppo di enti dichiaratosi disponibile in fase di promozione del progetto mirato di area, verificando con gli amministratori ed il personale già coinvolto nelle attività formative su quali iniziative innovative, che partano dai filoni oggetto dei moduli formativi, è opportuno concentrare l'ulteriore sviluppo del progetto.

In linea generale si prevede di acquisire l'interesse di mediamente dodici enti locali per almeno quattro aree di intervento (attinenti o al miglioramento di funzioni di gestione degli interventi di sviluppo o specifici settori di intervento).

Per ciascuno dei quattro macro-gruppi tematici (per i quali è attesa l'adesione allo sviluppo di innovazioni di mediamente dodici enti locali) verranno composti dei piccoli gruppi di apprendimento aggregati per tematiche simili e composti mediamente di quattro enti locali (tre

gruppi di apprendimento per area tematica, quindi) per un totale di dodici gruppi di apprendimento. E' certo che successivamente le situazioni diverse porteranno a stati di avanzamento differenti, che fatalmente condurranno ad una differenziazione dell'intervento su base di singolo ente, anche se occorrerà prevedere dei momenti di confronto tra gruppi di enti diversi.

Da un punto di vista delle modalità operative si tratta di assistere questi gruppi di apprendimento con due livelli di intervento, il primo di base ed il secondo di tipo strategico centrale.

L'attività di assistenza formativa di base sarà realizzata da consulenti/tutors (con un buon livello di esperienza) che dovranno monitorare costantemente i gruppi, affiancandoli con incontri periodici aventi lo scopo di impostare il lavoro, dare imput e strumenti operativi, verificare l'avanzamento dei lavori e, quando ritenuto necessario, intervenire con azioni formative piu tradizionali (piccole lezioni, brevi fasi addestrative). Queste ultime potranno impegnare in prima persona il tutor o prevedere il coinvolgimento di altri esperti (specialisti di ambito).

L'intervento di secondo livello definito "strategico" sara affidato ad un piccolo nucleo di esperti che dovrà predisporre il progetto esecutivo e agire in fase attuativa a supporto dei tutors.

In linea generale l'intervento di assistenza di base può prevedere un impegno di diciotto giornate per ciascun gruppo di apprendimento delle quali dodici giornate potranno essere utilizzate separatamente per incontri a livello di singolo ente e sei giornate potranno invece riguardare incontri rivolti congiuntamente ad alcuni gruppi.

Per l'assistenza di secondo livello si puo prevedere un gruppo di quattro esperti che coprano le competenze delle diverse aree tematiche prescelte con un impegno medio di venticinque giornate per ciascuno per un totale di cento giornate delle quali una parte dovrà essere destinata alla progettazione esecutiva dei moduli di assistenza di base e una parte all'attività di consulenza ai tutors in fase di realizzazione del programma.

L'individuazione dei tutors e degli esperti dovrà privilegiare il patrimonio tecnico-scientifico regionale.

Prima della partenza del programma sarà utile prevedere una fase di apprendimento dei metodi di lavoro e delle modalità di servizio da parte dei tutors, con un periodo formativo da realizzare attraverso dei seminari di studio e dei gruppi di lavoro.

L'impegno al riguardo dovrà essere contenuto in dieci giornate.

Alla scadenza del programma, sara opportuno formalizzare le esperienze positive realizzate in schede descrittive da utilizzare come casi da riproporre al sistema più generale degli enti locali.

B.3 **Linea formativa per gli amministratori locali, i dirigenti di eventuali servizi/istituzioni di promozione dello sviluppo.**

Essa sarà incentrata sulla valorizzazione del ruolo dell'ente locale nella promozione dello sviluppo.

La linea prevede un percorso formativo articolato in un seminario e cinque workshops della durata di due giorni ciascuno.

Gli incontri avranno per tema:

- La ricognizione e la valorizzazione delle risorse locali;
- la competizione tra sistemi locali e nazionali in un quadro di forte integrazione delle dinamiche di sviluppo, le iniziative di sviluppo in essere, le economie di sistema attivabili;

  la programmazione e la progettazione di iniziative di sviluppo;

  le condizioni di accesso alle risorse finanziarie disponibili (regionali, nazionali, comunitarie) e la partnership con i privati;

  la gestione, il monitoraggio e la valutazione dei progetti di sviluppo.

  L'innovazione organizzativa strumentale alla gestione dello sviluppo

Ciascun incontro sarà caratterizzato dalla presentazione di casi, esperienze, testimonianze di particolare interesse ed efficacia per la specifica realtà locale.

B.3.1 - **Azione di assistenza formativa/tutoraggio agli amministratori locali per la progettazione e/o il concreto avvio di programmi e progetti cofinanziati o cofinanziabili dai fondi comunitari**

In parallelo al programma formativo per amministratori locali di cui sopra sarà attivato un gruppo di esperti con il compito di:

a) fornire un supporto tecnico-professionale personalizzato per ciascun ente interessato a dare concreta ed efficace operatività a specifici progetti di sviluppo già in essere che si avvalgono del cofinanziamento comunitario;

b) attivare almeno tre gruppi di lavoro finalizzati allo sviluppo progettuale di altrettante iniziative di sviluppo sulle quali converge l'interesse di più enti locali;

c) sostenere l'impegno operativo e progettuale di cui ai precedenti punti b) e c) con un programma di circa 10 giornate di incontri di lavoro e/o di seminari nei quali specifiche

problematiche possano essere approfondite dagli amministratori coinvolti con gli operatori sociali e/o con la concertazione con altri centri di responsabilità amministrativa.

Si fa riferimento, per l'attuazione di questa azione di assistenza formativa, ad un gruppo di esperti impegnati per un totale complessivo di 60 giornate delle quali 25 per consulenza personalizzata al singolo ente locale, 15 per il supporto ed il coordinamento operativo dei gruppi di lavoro; 20 per contributi professionali alla progettazione di massima delle nuove iniziative.

B.4 Messa a punto di materiali didattici e supporti informativi

Il programma richiede la realizzazione di un insieme di supporti di comunicazione, quali depliant illustrativi sulle diverse azioni informative, raccolte di esperienze significative realizzate da altre realtà, casi concreti di innovazione da utilizzare come "modelli", informazioni su persone alle quali rivolgersi per avere ulteriori notizie, strumentazione operativa gia esistente (tipologie di contratti, manualistica, modellistica varia, etc.).

Questo insieme di materiali dovrà essere utilizzato in diversi momenti, sia in fase promozionale, che durante l'attività didattica, che nelle azioni di assistenza formativa ai processi di innovazione. Alcuni materiali potranno inoltre essere distribuiti a tutti gli interlocutori perché li utilizzino come base informativa anche al di fuori del programma stesso.

La predisposizione di questi materiali dovrà prevalentemente basarsi su quanto già prodotto e disponibile che potrà e/o dovrà essere rielaborato opportunamente ai fini di una migliore efficacia comunicativa e funzionalità d'uso dal punto di vista dell'interlocutore utente.

c.2 Programmi formativi per lo sviluppo di competenze strumentali alla gestione dei fondi strutturali, *individuate e dimensionate sulla base delle rilevazioni delle esigenze formative effettuata dal Dipartimento della Funzione Pubblica sulla base della direttiva n. 14/95*

Il sottoprogramma "formazione funzionari della P.A." si propone di intervenire sui comportamenti ed i meccanismi operativi, sulle procedure, sull'articolazione funzionale delle amministrazioni responsabili della gestione dei fondi strutturali. Ciò, nella consapevolezza che una migliore capacità di utilizzo e gestione dei fondi europei e strettamente connessa ed interdipendente con il piu generale processo di miglioramento organizzativo delle stesse amministrazioni in oggetto.

Pertanto, il programma formativo per lo sviluppo di competenze strumentali alla gestione dei fondi strutturali, privilegia lo sviluppo di percorsi formativi mirati sulle tematiche di seguito indicate:

l'analisi organizzativa e l'analisi delle procedure, finalizzate in particolare ai processi di gestione dei fondi strutturali

l'utilizzo delle tecnologie informatiche

l'organizzazione, la gestione e l'utilizzo del dato statistico ai fini della programmazione, del monitoraggio, della valutazione, della verifica e controllo dell'utilizzo dei fondi strutturali

le relazioni con il pubblico e le attività di informazione e di promozione dell'utilizzo dei fondi strutturali

la gestione amministrativo e contabile, con particolare riferimento alle procedure relative ai fondi strutturali e agli strumenti di cofinanziamento nazionale.

Le modalità ed i contenuti dei percorsi formativi sopra richiamati sono appresso indicate.

C.2.1. Analisi organizzativa ed analisi delle procedure. finalizzate in particolare ai processi di gestione dei fondi strutturali.

Su questo tema si vuole realizzare un percorso formativo della durata complessiva di nove giornate, articolate in tre moduli formativi autoconsistenti, rivolte a 20 partecipanti. Si vuole inoltre realizzare un percorso formativo di approfondimento operativo della durata complessiva di quindici giornate (articolate in moduli formativi e workshops di durata da due a cinque giornate) e rivolte a 20 partecipanti.

Lo sviluppo dei contenuti prenderà in esame i temi di seguito indicati.

1. **L'analisi delle organizzazioni moderne**

Le caratteristiche delle organizzazioni

Le organizzazioni pubbliche: modelli burocratici ed organizzazione dei servizi.

Organizzazione ed interazione con l'ambiente.

I fattori di cambiamento delle pubbliche amministrazioni.

Le costruzioni di organizzazioni piu efficienti. problemi di pianificazione e programmazione.

La regolazione dei sistemi organizzativi complessi.

Le metodologie per l'analisi delle organizzazioni e del loro ambiente.

2. **Metodologie e tecniche per l'analisi organizzativa.**

L'analisi organizzativa ed il cambiamento organizzativo.

I principi metodologici per l'analisi delle strutture organizzative.

La rappresentazione e la descrizione delle strutture organizzative.

Gli elementi di base delle organizzazioni complesse.

La costruzione di un questionario per la rilevazione delle esigenze organizzative.

La realizzazione di un piano di interviste agli addetti.

Il controllo di coerenza tra modello e piano.

3. **La progettazione organizzativa**

Le unità operative.

Le unità di controllo.

Le unità di direzione.

Le strutture di supporto tecnico e di consulenza.

Le strutture di supporto logistico.

4. **La rilevazione delle procedure.**

I principi metodologici per l'analisi del lavoro amministrativo.

La rappresentazione e la descrizione dei flussi e delle procedure.

Il manuale di organizzazione e la modulistica

Gli strumenti informatici per l'analisi del lavoro amministrativo.

la costruzione della matrice procedure-addetti.

5. **La semplificazione e l'ottimizzazione delle procedure**

La rilevazione delle disfunzioni procedurali.

L'esecuzione di un modello dei flussi procedurali.

La semplificazione e l'ottimizzazione delle procedure (casi di studio)

La determinazione di standards per l'analisi dei carichi di lavoro e della produttività.

La produttività nel lavoro amministrativo: la valutazione delle prestazioni.

I sistemi premianti.

6 **L'impatto dell'information technology sulle organizzazioni**

Informatica tradizionale ed automazione del lavoro d'ufficio.

Il ruolo delle tecnologie informatiche nella produzione ed erogazione di servizi.

Il bilanciamento del potere tra Direzione generale, Direzione informatica e Direzioni utenti.

Informatica, miglioramento dei processi e riduzione dei costi di gestione.

Il rapporto tra strutture di organizzazione, strutture di revisione e controllo e strutture preposte all'automazione.

7. **La qualità del lavoro amministrativo.**

La qualità del lavoro amministrativo come elemento per il raggiungimento della qualità totale.

Il controllo della qualità nelle unità organizzative "non di produzione".

La costruzione di procedure di controllo della qualità e determinazione di standards di qualità delle prestazioni pubbliche (casi di studio).

Il controllo della qualità negli acquisti.

Metodologie didattiche

I corsi saranno svolti con l'utilizzo di metodi didattici attivi, con discussione di casi e di esperienze, discussioni guidate ed esercitazioni, simulazione di realtà operative.

A valle del corso di approfondimento sarà realizzata una attività di follow-up della durata di tre giornate intere, preceduta da una azione di assistenza personalizzata di mediamente una giornata/esperto per partecipante su casi e problemi di specifico interesse dello stesso partecipante. strettamente riferite ad esigenze di miglioramento, della gestione dei fondi strutturali.

C.2.2. Utilizzo di tecnologie informatiche nella pubblica amministrazione.

Su questo tema si vuole realizzare un percorso formativo della durata complessiva di nove giornate, articolate in tre moduli formativi autoconsistenti, rivolte a 20 partecipanti. Si vuole inoltre realizzare un percorso formativo di approfondimento operativo della durata complessiva di quindici giornate (articolate in moduli formativi e workshops di durata da due a cinque giornate) e rivolte a 20 partecipanti.

Lo sviluppo dei contenuti prenderà in esame i temi di seguito indicati.

1. Introduzione alle tecnologie informatiche

a) Alfabetizzazione informatica e principali applicazioni informatiche relative al flusso informativo dell'amministrazione.

b) Uso di pacchetti applicativi:
- Windows e DOS
- Sistemi di scrittura
- fogli elettronici
- data base

c) Interrogazioni di basi dati
Tecniche di interrogazioni
Panorama dell'offerta - Sperimentazioni

2. **Analisi critica dell'offerta di mercato di prodotti e sistemi di interesse delle pubbliche amministrazioni**

3. **Metodi per l'analisi organizzativa e l'analisi di fattibilità.**

   Acquisire un metodo per rileggere un procedimento, formulare un progetto di riorganizzazione, e il ruolo dell'informatica, valutare il recupero di efficacia ed efficienza, scrivere uno studio di fattibilità, esplicitare le specifiche funzionali dell'applicazione informatica. Metodo per formulare proposte di informatizzazione nella propria realtà lavorativa.

4. **Analisi di casi e di esperienze operative, connesse alla gestione dei fondi strutturali**
   Partendo da una procedura specifica (p.e. gestione pratiche, controllo di gestione, informazioni al cittadino, automazione d'ufficio, controllo presenze, ...) verificare in che modo è possibile razionalizzarla ed informatizzarla.

5. **Problemi ed applicazioni specialistiche ed avanzate.**

   Panorama

   Analisi di casi e di esperienze operative, riferite alla gestione dei fondi strutturali.

   Metodologie didattiche

I corsi saranno svolti con l'utilizzo di metodi didattici attivi, con discussione di casi e di esperienze, discussioni guidate ed esercitazioni, simulazione di realtà operative.

A valle del corso di approfondimento sarà realizzata una attività di follow-up della durata di tre giornate intere, preceduta da una azione di assistenza personalizzata di mediamente una giornata/esperto per partecipante su casi e problemi di specifico interesse dello stesso partecipante.

C.2.3. La organizzazione, la gestione e l'utilizzo del dato statistico, ai fini della programmazione, del monitoraggio, della valutazione, della verifica e controllo dell'utilizzo dei fondi strutturali.

Su questo tema si vuole realizzare un percorso formativo della durata complessiva di nove giornate, articolate in tre moduli formativi autoconsistenti, rivolte a 20 partecipanti. Si vuole inoltre realizzare un percorso formativo di approfondimento operativo della durata complessiva di quindici giornate (articolate in moduli formativi e workshops di durata da due a cinque giornate) e rivolte a 20 partecipanti.

Lo sviluppo dei contenuti prenderà in esame i temi di seguito indicati.

1. Introduzione all'organizzazione del SISTAN, alle fonti statistiche per i dati di interesse, Elementi di statistica descrittiva con applicazione in Excel, Elementi di Word per Windows per il commento dei dati.

2. Costruzione di tabelle e rappresentazioni grafiche per la rappresentazione dei dati. reperimento delle informazioni per la costruzione di indicatori sintetici. Esercitazioni su Excel per analisi demografiche. Costruzione di un report.

3. La costruzione di indicatori per la valutazione della performance nell'erogazione di servizi pubblici, con particolare riferimento all'efficacia e all'efficienza nei processi di produzione pubblica. Sviluppo di casi organizzati in lavori di gruppo, per la costruzione di indicatori relativi a specifici servizi.

4. Organizzazione e gestione di basi dati di interesse interno ed esterno.

5. La diffusione delle informazioni da basi dati interne.

6. Utilizzo del dato statistico nella programmazione e nella progettazione di interventi di sviluppo.

7. Il dato statistico nel monitoraggio e nella valutazione dei risultati di progetto e degli interventi di sviluppo.

Metodologie didattiche

I corsi saranno svolti con l'utilizzo di metodi didattici attivi, con discussione di casi e di esperienze, discussioni guidate ed esercitazioni, simulazione di realtà operative.

A valle del corso di approfondimento sarà realizzata una attività di follow-up della durata di tre giornate intere, preceduta da una azione di assistenza personalizzata di mediamente una giornata/esperto per partecipante su casi e problemi di specifico interesse dello stesso partecipante.

C.2.4. Le relazioni con il pubblico e le attività di informazione e di promozione dell'utilizzo dei fondi strutturali

Su questo tema si vuole realizzare un percorso formativo della durata complessiva di nove giornate, articolate in tre moduli formativi, rivolte a 20 partecipanti. Si vuole inoltre realizzare un percorso formativo di approfondimento operativo della durata complessiva di quindici giornate (articolate in moduli formativi e workshops di durata da due a cinque giornate) e rivolte a 20 partecipanti.

Lo sviluppo dei contenuti prenderà in esame i temi di seguito indicati.

1. L'attività di Relazioni pubbliche in funzione della partecipazione ai procedimenti amministrativi, connessi alla gestione dei fondi strutturali:

- le tipologie dei procedimenti amministrativi
- le modalità di comunicazione dell'avvio dei procedimenti
-modalità e criteri di individuazione dei destinatari e dei contro interessati dei procedimenti. Le modalità di comunicazione nel caso di pluralità di destinatari.

2. La determinazione degli obiettivi della comunicazione.

3. Il diagramma di flusso delle RP:ricerca, programmazione, comunicazione, controllo/feedback.

La prima fase: la ricerca.

La seconda fase: la programmazione.

La terza fase. la comunicazione.

a) Concetti base della comunicazione
b) la comunicazione diretta a target mirati ed a opinion leaders e opinion makers.

La quarta fase: i controlli di base, il monitoring, il feedback.

Le RP nelle istituzioni e nell'amministrazione pubblica.

3. Il marketing interno nella gestione dei servizi pubblici.

4. Tecniche di organizzazione e di gestione di un Ufficio di Relazioni con il Pubblico.

A) L'organizzazione e la gestione del Back-Office

Selezione delle fonti cartacee , in line, dirette ed indirette. Gestione dei contatti con le fonti Tecniche e metodologie per la gestione automatica dei dati. Tecniche e metodologie per la predisposizione di schede e di modelli di risposta. Tecniche di gestione. telematica dei servizi. Postazioni telematiche.

B) L'organizzazione e la gestione del Front-Office

Tecniche di interpretazione/decodifica della domanda. Tecniche di accesso alla data-base ed al Back-Office. tecniche di predisposizione delle schede di richiesta.

La comunicazione allo "sportello".

Concetto di Empatia. La comunicazione a due vie applicata. Riconoscimento delle obiezioni. Obiezioni Esplicite. Obiezioni implicite. tecniche di risposta alle obiezioni. Considerazioni particolari a proposito delle obiezioni.

Role playing relativi a situazioni effettivamente verificatesi in amministrazioni pubbliche.

Metodologie didattiche

I corsi saranno svolti con l'utilizzo di metodi didattici attivi, con discussione di casi e di esperienze, discussioni guidate ed esercitazioni, simulazione di realta operative.

A valle del corso di approfondimento sara realizzata una attività di follow-up della durata di tre giornate intere, preceduta da una azione di assistenza personalizzata di mediamente una giornata/esperto per partecipante su casi e problemi di specifico interesse dello stesso partecipante.

C.2.5. La gestione amministrativo/contabile, con particolare riferimento alle procedure relative ai fondi strutturali ed agli strumenti di cofinanziamento nazionale.

Su questo tema si vuole realizzare un percorso formativo della durata complessiva di nove giornate, articolate in tre moduli formativi, rivolte a 20 partecipanti. Si vuole inoltre realizzare un percorso formativo di approfondimento operativo della durata complessiva di quindici giornate (articolate in moduli formativi e workshops di durata da due a cinque giornate) e rivolte a 20 partecipanti.

Lo sviluppo dei contenuti prenderà in esame i temi di seguito indicati.

a) il controllo di gestione: la normativa

- il sistema dei controlli nelle pubbliche amministrazioni italiane
- i controlli esterni e i controlli interni in Italia e in altri contesti
- dai controlli di legittimità ai controlli di merito

b) il controllo di gestione: gli strumenti

- il controllo di gestione come sistema di controllo direzionale
- la contabilità economica e la definizione dei centri di costo: definizione, progettazione, impianto
- il piano economico di gestione secondo il d.l.vo n. 77/93
- il controllo di gestione delle risorse umane
- gli indicatori: come si definiscono, come si individuano, come si costruiscono
- la progettazione del sistema informativo per il controllo di gestione

c) il controllo di gestione, la valutazione delle politiche e la valutazione della qualità

- dalla valutazione dell'efficacia alla valutazione delle politiche
- la valutazione della qualità dei servizi: strumenti per la misurazione e indicatori di qualità

d) - problemi e modalità connesse alle procedure contabili relative ai fondi strutturali

e) - problemi e modalità operative connesse al cofinanziamento nazionale di progetti finanziati dai fondi strutturali

f) - analisi di casi e di esperienze operative.

METODOLOGIE DIDATTICHE

I corsi saranno svolti con l'utilizzo di metodi didattici attivi, con discussione di casi e di esperienze, discussioni ed esercitazioni, simulazione di realtà operative.

A valle del corso di approfondimento sarà realizzata una attività di follow-up della durata di tre giornate intere, preceduta da una azione di assistenza personalizzata di mediamente una giornata/esperto per partecipante su casi e problemi di specifico interesse dello stesso partecipante.

96A2621

DOMENICO CORTESANI, *direttore*

FRANCESCO NOCITA, *redattore*
ALFONSO ANDRIANI, *vice redattore*

(8651384) Roma - Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato - S.

ISTITUTO POLIGRAFICO E ZECCA DELLO STATO

LIBRERIE CONCESSIONARIE PRESSO LE QUALI È IN VENDITA LA GAZZETTA UFFICIALE

ABRUZZO

◇ **CHIETI**
LIBRERIA PIROLA MAGGIOLI
Via A. Herio, 21

◇ **L'AQUILA**
LIBRERIA LA LUNA
Viale Persichetti, 9/A

◇ **LANCIANO**
LITOLIBROCARTA
Via Renzetti, 8/10/12

◇ **PESCARA**
LIBRERIA COSTANTINI DIDATTICA
Corso V Emanuele, 146
LIBRERIA DELL'UNIVERSITÀ
Via Galilei (ang. via Gramsci)

◇ **SULMONA**
LIBRERIA UFFICIO IN
Circonvallazione Occidentale, 10

BASILICATA

◇ **MATERA**
LIBRERIA MONTEMURRO
Via delle Beccherie, 69

◇ **POTENZA**
LIBRERIA PAGGI ROSA
Via Pretoria

CALABRIA

◇ **CATANZARO**
LIBRERIA NISTICÒ
Via A Daniele, 27

◇ **COSENZA**
LIBRERIA DOMUS
Via Monte Santo, 51/53

◇ **PALMI**
LIBRERIA IL TEMPERINO
Via Roma, 31

◇ **REGGIO CALABRIA**
LIBRERIA L'UFFICIO
Via B Buozzi, 23/A/B/C

◇ **VIBO VALENTIA**
LIBRERIA AZZURRA
Corso V. Emanuele III

CAMPANIA

◇ **ANGRI**
CARTOLIBRERIA AMATO
Via dei Goti, 11

◇ **AVELLINO**
LIBRERIA GUIDA 3
Via Vasto, 15
LIBRERIA PIROLA MAGGIOLI
Via Matteotti, 30/32
CARTOLIBRERIA CESA
Via G. Nappi, 47

◇ **BENEVENTO**
LIBRERIA LA GIUDIZIARIA
Via F. Paga, 11
LIBRERIA MASONE
Viale Rettori, 71

◇ **CASERTA**
LIBRERIA GUIDA 3
Via Caduti sul Lavoro, 29/33

◇ **CASTELLAMMARE DI STABIA**
LINEA SCUOLA S.a s.
Via Raiola, 69/D

◇ **CAVA DEI TIRRENI**
LIBRERIA RONDINELLA
Corso Umberto I, 253

◇ **ISCHIA PORTO**
LIBRERIA GUIDA 3
Via Sogliuzzo

◇ **NAPOLI**
LIBRERIA L'ATENEO
Viale Augusto, 168/170
LIBRERIA GUIDA 1
Via Portalba, 20/23
LIBRERIA GUIDA 2
Via Merliani, 118
LIBRERIA I B.S
Salita del Casale, 18
LIBRERIA LEGISLATIVA MAJOLO
Via Caravita, 30
LIBRERIA TRAMA
Piazza Cavour, 75

◇ **NOCERA INFERIORE**
LIBRERIA LEGISLATIVA CRISCUOLO
Via Fava, 51

◇ **POLLA**
CARTOLIBRERIA GM
Via Crispi

◇ **SALERNO**
LIBRERIA GUIDA
Corso Garibaldi, 142

EMILIA-ROMAGNA

◇ **BOLOGNA**
LIBRERIA GIURIDICA CERUTI
Piazza Tribunali, 5/F
LIBRERIA PIROLA MAGGIOLI
Via Castiglione, 1/C
EDINFORM S a s.
Via Farini, 27

◇ **CARPI**
LIBRERIA BULGARELLI
Corso S Cabassi, 15

◇ **CESENA**
LIBRERIA BETTINI
Via Vescovado, 5

◇ **FERRARA**
LIBRERIA PASELLO
Via Canonica, 16/18

◇ **FORLÌ**
LIBRERIA CAPPELLI
Via Lazzaretto, 51
LIBRERIA MODERNA
Corso A. Diaz, 12

◇ **MODENA**
LIBRERIA GOLIARDICA
Via Emilia, 210

◇ **PARMA**
LIBRERIA PIROLA PARMA
Via Farini, 34/D

◇ **PIACENZA**
NUOVA TIPOGRAFIA DEL MAINO
Via Quattro Novembre, 160

◇ **RAVENNA**
LIBRERIA RINASCITA
Via IV Novembre, 7

◇ **REGGIO EMILIA**
LIBRERIA MODERNA
Via Farini, 1/M

◇ **RIMINI**
LIBRERIA DEL PROFESSIONISTA
Via XXII Giugno, 3

FRIULI-VENEZIA GIULIA

◇ **GORIZIA**
CARTOLIBRERIA ANTONINI
Via Mazzini, 16

◇ **PORDENONE**
LIBRERIA MINERVA
Piazzale XX Settembre, 22/A

◇ **TRIESTE**
LIBRERIA EDIZIONI LINT
Via Romagna, 30
LIBRERIA TERGESTE
Piazza Borsa, 15 (gall Tergesteo)
LIBRERIA INTERNAZIONALE ITALO SVEVO
Corso Italia, 9/F

◇ **UDINE**
LIBRERIA BENEDETTI
Via Mercatovecchio, 13
LIBRERIA TARANTOLA
Via Vittorio Veneto, 20

LAZIO

◇ **FROSINONE**
CARTOLIBRERIA LE MUSE
Via Marittima, 15

◇ **LATINA**
LIBRERIA GIURIDICA LA FORENSE
Viale dello Statuto, 28/30

◇ **RIETI**
LIBRERIA LA CENTRALE
Piazza V Emanuele, 8

◇ **ROMA**
LIBRERIA DE MIRANDA
Viale G. Cesare, 51/E-F-G
LIBRERIA GABRIELE MARIA GRAZIA
c/o Pretura Civile, piazzale Clodio
LA CONTABILE
Via Tuscolana, 1027
LIBRERIA IL TRITONE
Via Tritone, 61/A
LIBRERIA L'UNIVERSITARIA
Viale Ippocrate, 99
LIBRERIA ECONOMICO GIURIDICA
Via S. Maria Maggiore, 121
CARTOLIBRERIA MASSACCESI
Viale Manzoni, 53/C-D
LIBRERIA MEDICHINI
Via Marcantonio Colonna, 68/70
LIBRERIA DEI CONGRESSI
Viale Civiltà Lavoro, 124

◇ **SORA**
LIBRERIA PIROLA MAGGIOLI
Via Abruzzo, 4

◇ **TIVOLI**
LIBRERIA MANNELLI
Viale Mannelli, 10

◇ **VITERBO**
LIBRERIA DE SANTIS
Via Venezia Giulia, 5
LIBRERIA "AR"
Palazzo Uffici Finanziari - Pietrare

LIGURIA

◇ **CHIAVARI**
CARTOLERIA GIORGINI
Piazza N S dell'Orto, 37/38

◇ **GENOVA**
LIBRERIA GIURIDICA BALDARO
Via XII Ottobre, 172/R

◇ **IMPERIA**
LIBRERIA PIROLA MAGGIOLI
Viale Matteotti, 43/A-45

◇ **LA SPEZIA**
CARTOLIBRERIA CENTRALE
Via dei Colli, 5

◇ **SAVONA**
LIBRERIA IL LEGGIO
Via Montenotte, 36/R

LOMBARDIA

◇ **BERGAMO**
LIBRERIA ANTICA E MODERNA
LORENZELLI
Viale Giovanni XXIII, 74

◇ **BRESCIA**
LIBRERIA QUERINIANA
Via Trieste, 13

◇ **BRESSO**
CARTOLIBRERIA CORRIDONI
Via Corridoni, 11

◇ **BUSTO ARSIZIO**
CARTOLIBRERIA CENTRALE BORAGNO
Via Milano, 4

◇ **COMO**
LIBRERIA GIURIDICA BERNASCONI
Via Mentana, 15
NANI LIBRI E CARTE
Via Cairoli, 14

◇ **CREMONA**
LIBRERIA DEL CONVEGNO
Corso Campi, 72

◇ **GALLARATE**
LIBRERIA PIROLA MAGGIOLI
Piazza Risorgimento, 10
LIBRERIA TOP OFFICE
Via Torino, 8

◇ **LECCO**
LIBRERIA PIROLA MAGGIOLI
Corso Mart. Liberazione, 100/A

◇ **LODI**
LA LIBRERIA S.a.s.
Via Defendente, 32

◇ **MANTOVA**
LIBRERIA ADAMO DI PELLEGRINI
Corso Umberto I, 32

◇ **MILANO**
LIBRERIA CONCESSIONARIA
IPZS-CALABRESE
Galleria V Emanuele II, 15

◇ **MONZA**
LIBRERIA DELL'ARENGARIO
Via Mapelli, 4

◇ **PAVIA**
LIBRERIA INTERNAZIONALE GARZANTI
Palazzo dell'Università

◇ **SONDRIO**
LIBRERIA ALESSO
Via Caimi, 14

Segue: **LIBRERIE CONCESSIONARIE PRESSO LE QUALI È IN VENDITA LA GAZZETTA UFFICIALE**

◇ **VARESE**
LIBRERIA PIROLA DI MITRANO
Via Albuzzi, 8

MARCHE

◇ **ANCONA**
LIBRERIA FOGOLA
Piazza Cavour, 4/5/6
◇ **ASCOLI PICENO**
LIBRERIA PROSPERI
Largo Crivelli, 8
◇ **MACERATA**
LIBRERIA UNIVERSITARIA
Via Don Minzoni, 6
◇ **PESARO**
LIBRERIA PROFESSIONALE MARCHIGIANA
Via Mameli, 34
◇ **S. BENEDETTO DEL TRONTO**
LA BIBLIOFILA
Viale De Gasperi, 22

MOLISE

◇ **CAMPOBASSO**
CENTRO LIBRARIO MOLISANO
Viale Manzoni, 81/83
LIBRERIA GIURIDICA DI.E.M.
Via Capriglione, 42-44

PIEMONTE

◇ **ALBA**
CASA EDITRICE ICAP
Via Vittorio Emanuele, 19
◇ **ALESSANDRIA**
LIBRERIA INTERNAZIONALE BERTOLOTTI
Corso Roma, 122
◇ **ASTI**
LIBRERIA BORELLI
Corso V. Alfieri, 364
◇ **BIELLA**
LIBRERIA GIOVANNACCI
Via Italia, 14
◇ **CUNEO**
CASA EDITRICE ICAP
Piazza dei Galimberti, 10
◇ **NOVARA**
EDIZIONI PIROLA E MODULISTICA
Via Costa, 32
◇ **TORINO**
CARTIERE MILIANI FABRIANO
Via Cavour, 17
◇ **VERBANIA**
LIBRERIA MARGAROLI
Corso Mameli, 55 - Intra

PUGLIA

◇ **ALTAMURA**
LIBRERIA JOLLY CART
Corso V. Emanuele, 16
◇ **BARI**
CARTOLIBRERIA QUINTILIANO
Via Arcidiacono Giovanni, 9
LIBRERIA PALOMAR
Via P. Amedeo, 176/B
LIBRERIA LATERZA GIUSEPPE & FIGLI
Via Sparano, 134
LIBRERIA FRATELLI LATERZA
Via Crisanzio, 16
◇ **BRINDISI**
LIBRERIA PIAZZO
Piazza Vittoria, 4
◇ **CERIGNOLA**
LIBRERIA VASCIAVEO
Via Gubbio, 14
◇ **FOGGIA**
LIBRERIA ANTONIO PATIERNO
Via Dante, 21
◇ **LECCE**
LIBRERIA LECCE SPAZIO VIVO
Via Palmieri, 30
◇ **MANFREDONIA**
LIBRERIA IL PAPIRO
Corso Manfredi, 126
◇ **MOLFETTA**
LIBRERIA IL GHIGNO
Via Campanella, 24

◇ **TARANTO**
LIBRERIA FUMAROLA
Corso Italia, 229

SARDEGNA

◇ **ALGHERO**
LIBRERIA LOBRANO
Via Sassari, 65
◇ **CAGLIARI**
LIBRERIA F.LLI DESSÌ
Corso V. Emanuele, 30/32
◇ **ORISTANO**
LIBRERIA CANU
Corso Umberto I, 19
◇ **SASSARI**
LIBRERIA AKA
Via Roma, 42
LIBRERIA MESSAGGERIE SARDE
Piazza Castello, 11

SICILIA

◇ **ACIREALE**
CARTOLIBRERIA BONANNO
Via Vittorio Emanuele, 194
LIBRERIA S.G.C. ESSEGICI S.a.s.
Via Caronda, 8/10
◇ **AGRIGENTO**
TUTTO SHOPPING
Via Panoramica dei Templi, 17
◇ **ALCAMO**
LIBRERIA PIPITONE
Viale Europa, 61
◇ **CALTANISSETTA**
LIBRERIA SCIASCIA
Corso Umberto I, 111
◇ **CASTELVETRANO**
CARTOLIBRERIA MAROTTA & CALIA
Via Q. Sella, 106/108
◇ **CATANIA**
LIBRERIA ARLIA
Via Vittorio Emanuele, 62
LIBRERIA LA PAGLIA
Via Etnea, 393
LIBRERIA ESSEGICI
Via F. Riso, 56
◇ **ENNA**
LIBRERIA BUSCEMI
Piazza Vittorio Emanuele, 19
◇ **GIARRE**
LIBRERIA LA SENORITA
Corso Italia, 132/134
◇ **MESSINA**
LIBRERIA PIROLA MESSINA
Corso Cavour, 55
◇ **PALERMO**
LIBRERIA CICALA INGUAGGIATO
Via Villaermosa, 28
LIBRERIA FORENSE
Via Maqueda, 185
LIBRERIA MERCURIO LI.CA.M.
Piazza S. G. Bosco, 3
LIBRERIA S.F. FLACCOVIO
Piazza V. E. Orlando, 15/19
LIBRERIA S.F. FLACCOVIO
Via Ruggero Settimo, 37
LIBRERIA FLACCOVIO DARIO
Viale Ausonia, 70
LIBRERIA SCHOOL SERVICE
Via Galletti, 225
◇ **RAGUSA**
CARTOLIBRERIA GIGLIO
Via IV Novembre, 39
◇ **S. GIOVANNI LA PUNTA**
LIBRERIA DI LORENZO
Via Roma, 259
◇ **TRAPANI**
LIBRERIA LO BUE
Via Cascio Cortese, 8
LIBRERIA GIURIDICA DI SAFINA
Corso Italia, 81

TOSCANA

◇ **AREZZO**
LIBRERIA PELLEGRINI
Via Cavour, 42
◇ **FIRENZE**
LIBRERIA ALFANI
Via Alfani, 84/86 R
LIBRERIA MARZOCCO
Via de' Martelli, 22 R
LIBRERIA PIROLA «già Etruria»
Via Cavour, 46 R
◇ **GROSSETO**
NUOVA LIBRERIA S.n.c.
Via Mille, 6/A
◇ **LIVORNO**
LIBRERIA AMEDEO NUOVA
Corso Amedeo, 23/27
LIBRERIA IL PENTAFOGLIO
Via Fiorenza, 4/B
◇ **LUCCA**
LIBRERIA BARONI ADRI
Via S. Paolino, 45/47
LIBRERIA SESTANTE
Via Montanara, 37
◇ **MASSA**
LIBRERIA IL MAGGIOLINO
Via Europa, 19
◇ **PISA**
LIBRERIA VALLERINI
Via dei Mille, 13
◇ **PISTOIA**
LIBRERIA UNIVERSITARIA TURELLI
Via Macallè, 37
◇ **PRATO**
LIBRERIA GORI
Via Ricasoli, 25
◇ **SIENA**
LIBRERIA TICCI
Via Terme, 5/7
◇ **VIAREGGIO**
LIBRERIA IL MAGGIOLINO
Via Puccini, 38

TRENTINO-ALTO ADIGE

◇ **BOLZANO**
LIBRERIA EUROPA
Corso Italia, 6
◇ **TRENTO**
LIBRERIA DISERTORI
Via Diaz, 11

UMBRIA

◇ **FOLIGNO**
LIBRERIA LUNA
Via Gramsci, 41
◇ **PERUGIA**
LIBRERIA SIMONELLI
Corso Vannucci, 82
LIBRERIA LA FONTANA
Via Sicilia, 53
◇ **TERNI**
LIBRERIA ALTEROCCA
Corso Tacito, 29

VENETO

◇ **CONEGLIANO**
LIBRERIA CANOVA
Corso Mazzini, 7
◇ **PADOVA**
IL LIBRACCIO
Via Portello, 42
LIBRERIA DIEGO VALERI
Via Roma, 114
LIBRERIA DRAGHI-RANDI
Via Cavour, 17/19
◇ **ROVIGO**
CARTOLIBRERIA PAVANELLO
Piazza V. Emanuele, 2
◇ **TREVISO**
CARTOLIBRERIA CANOVA
Via Calmaggiore, 31
LIBRERIA BELLUCCI
Viale Monfenera, 22/A
◇ **VENEZIA**
CENTRO DIFFUSIONE PRODOTTI I.P.Z.S.
S. Marco 1893/B - Campo S. Fantin
LIBRERIA GOLDONI
S. Marco 4742/43
◇ **VERONA**
LIBRERIA GIURIDICA EDITRICE
Via Costa, 5
LIBRERIA GROSSO GHELFI BARBATO
Via G. Carducci, 44
LIBRERIA L.E.G.I.S.
Via Adigetto, 43
◇ **VICENZA**
LIBRERIA GALLA 1880
Corso Palladio, 11

MODALITÀ PER LA VENDITA

La «Gazzetta Ufficiale» e tutte le altre pubblicazioni ufficiali sono in vendita al pubblico:

- **— presso le Agenzie dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato in ROMA: piazza G. Verdi, 10 e via Cavour, 102;**
- **— presso le Librerie concessionarie indicate nelle pagine precedenti.**

Le richieste per corrispondenza devono essere inviate all'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato - Direzione Marketing e Commerciale - Piazza G. Verdi, 10 - 00100 Roma, versando l'importo, maggiorato delle spese di spedizione, a mezzo del c/c postale n. 387001. Le inserzioni, come da norme riportate nella testata della parte seconda, si ricevono in Roma (Ufficio inserzioni - Piazza G. Verdi, 10) e presso le librerie concessionarie consegnando gli avvisi a mano, accompagnati dal relativo importo.

PREZZI E CONDIZIONI DI ABBONAMENTO - 1996

Gli abbonamenti annuali hanno decorrenza dal 1° gennaio al 31 dicembre 1996
i semestrali dal 1° gennaio al 30 giugno 1996 e dal 1° luglio al 31 dicembre 1996

ALLA PARTE PRIMA - LEGISLATIVA

Ogni tipo di abbonamento comprende gli indici mensili

Tipo A - Abbonamento ai fascicoli della serie generale, inclusi i supplementi ordinari:

- annuale	L. 385.000
- semestrale	L. 211.000

Tipo B - Abbonamento ai fascicoli della serie speciale destinata agli atti dei giudizi davanti alla Corte costituzionale:

- annuale	L. 72.500
- semestrale	L. 50.000

Tipo C - Abbonamento ai fascicoli della serie speciale destinata agli atti delle Comunità europee:

- annuale	L. 216.000
- semestrale	L. 120.000

Tipo D - Abbonamento ai fascicoli della serie speciale destinata alle leggi ed ai regolamenti regionali:

- annuale	L. 72.000
- semestrale	L. 49.000

Tipo E - Abbonamento ai fascicoli della serie speciale destinata ai concorsi indetti dallo Stato e dalle altre pubbliche amministrazioni:

- annuale	L. 215.500
- semestrale	L. 118.000

Tipo F - Abbonamento ai fascicoli della serie generale, inclusi i supplementi ordinari, ed ai fascicoli delle quattro serie speciali:

- annuale	L. 742.000
- semestrale	L. 410.000

Integrando il versamento relativo al tipo di abbonamento della Gazzetta Ufficiale, *parte prima, prescelto con la somma di* L. 96.000, *si avrà diritto a ricevere l'indice repertorio annuale cronologico per materie 1996.*

Prezzo di vendita di un fascicolo della *serie generale*	L. 1.400
Prezzo di vendita di un fascicolo delle *serie speciali I, II e III*, ogni 16 pagine o frazione	L. 1.400
Prezzo di vendita di un fascicolo della *IV serie speciale «Concorsi ed esami»*	L. 2.750
Prezzo di vendita di un fascicolo *indici mensili*, ogni 16 pagine o frazione	L. 1.400
Supplementi ordinari per la vendita a fascicoli separati, ogni 16 pagine o frazione	L. 1.500
Supplementi straordinari per la vendita a fascicoli separati, ogni 16 pagine o frazione	L. 1.500

Supplemento straordinario «Bollettino delle estrazioni»

Abbonamento annuale	L. 134.000
Prezzo di vendita di un fascicolo ogni 16 pagine o frazione	L. 1.500

Supplemento straordinario «Conto riassuntivo del Tesoro»

Abbonamento annuale	L. 87.500
Prezzo di vendita di un fascicolo	L. 8.000

Gazzetta Ufficiale su MICROFICHES - 1996
(Serie generale - Supplementi ordinari - Serie speciali)

Abbonamento annuo mediante 52 spedizioni settimanali raccomandate	L. 1.300.000
Vendita singola: per ogni microfiches fino a 96 pagine cadauna	L. 1.500
per ogni 96 pagine successive	L. 1.500
Spese per imballaggio e spedizione raccomandata	L. 4.000

N.B. — Le microfiches sono disponibili dal 1° gennaio 1983. — Per l'estero i suddetti prezzi sono aumentati del 30%

ALLA PARTE SECONDA - INSERZIONI

Abbonamento annuale	L. 360.000
Abbonamento semestrale	L. 220.000
Prezzo di vendita di un fascicolo, ogni 16 pagine o frazione	L. 1.550

I prezzi di vendita, in abbonamento ed a fascicoli separati, per l'estero, nonché quelli di vendita dei fascicoli delle annate arretrate, compresi i fascicoli dei supplementi ordinari e straordinari, sono raddoppiati.

L'importo degli abbonamenti deve essere versato sul c/c postale n. 387001 intestato all'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato. L'invio dei fascicoli disguidati, che devono essere richiesti all'Amministrazione entro 30 giorni dalla data di pubblicazione, è subordinato alla trasmissione di una fascetta del relativo abbonamento.

Per informazioni o prenotazioni rivolgersi all'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato - Piazza G. Verdi, 10 - 00100 ROMA
abbonamenti ☎ (06) 85082149/85082221 - vendita pubblicazioni ☎ (06) 85082150/85082276 - inserzioni ☎ (06) 85082145/85082189

L. 7.500